

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



**TESIS**

**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN  
INTERNA EN EL CLIMA LABORAL DE CAJA TRUJILLO –  
AGENCIAS DEL DISTRITO DE TRUJILLO, 2017**

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación

**AUTORA:**

Br. Lucero de las Mercedes Pérez Quiñones

**ASESORA:**

Dra. Ana Loo Jave

**TRUJILLO – PERÚ**

**2017**

## **PRESENTACIÓN**

### **SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

Dando cumplimiento a las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, someto a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: LA INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA LABORAL DE CAJA TRUJILLO – AGENCIAS DEL DISTRITO DE TRUJILLO, 2017, realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación.

El presente trabajo es el resultado de un arduo trabajo, esfuerzo y dedicación en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria en esta prestigiosa casa de estudios; producto de la orientación y enseñanza desinteresada de los docentes, siendo por ello oportuno para expresarles mi más sincero agradecimiento, para poder así brindar un aporte que servirá de base a futuros estudios relacionados con el tema en mención.

Por lo expuesto Señores Miembros del Jurado, pongo a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer vuestra gentil atención al mismo.

Atentamente,

Pérez Quiñones, Lucero de las Mercedes

## **DEDICO ESTA TESIS**

*A Dios, por permitirme haber llegado  
hasta este momento tan importante de  
mi formación profesional. A mi familia,  
por demostrarme siempre su apoyo  
incondicional y cariño.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por protegerme durando todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.*

*Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mi familia, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.*

*A mi asesora de tesis la Dra. Ana Loo Jave, por la orientación y ayuda que me brindó para la realización de esta tesis, por su apoyo que me permitió aprender mucho más que lo estudiado en el proyecto.*

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar cómo influye la gestión de la comunicación interna en el clima laboral de Caja Trujillo – agencias del distrito de Trujillo, 2017, en el cual se evidenció la correlación que tienen ambas variables.

La metodología empleada en la investigación fue la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento de aplicación de estas.

La población de estudio estuvo constituida por 486 colaboradores, de los cuales se consideraron a 215 colaboradores como parte de la muestra estratificada con afijación proporcional, calculada con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Mediante la utilización de un cuestionario con 52 preguntas con la escala de Likert del 1 al 5 y con métodos estadísticos la investigación concluye que existe una correlación altamente significativa entre ambas variables; la gestión de la comunicación interna influye favorablemente en el clima laboral de las agencias del distrito de Trujillo de Caja Trujillo, 2017.

**Palabras Clave:** *Clima laboral, Gestión de la comunicación interna.*

#### **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine how the internal communication management influences the work environment of Caja Trujillo - Trujillo district agencies, 2017, in which the correlation between the two variables was evidenced.

The methodology used in the research was the survey as a technique and the questionnaire as an instrument of application of these.

The study population consisted of 486 collaborators, of whom 215 employees were considered as part of the stratified sample with proportional affixation, calculated with a 95% confidence level and a margin of error of 5%.

Using a questionnaire with 52 questions with the Likert scale from 1 to 5 and with statistical methods the research concludes that there is a highly significant correlation between both variables; the management of internal communication has a favorable influence on the work environment of Trujillo district agencies in Caja Trujillo, 2017.

**Keywords:** Working environment, Management of internal communication.

## **ÍNDICE**

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>PRESENTACIÓN</b> .....   | i   |
| <b>DEDICATORIA</b> .....    | ii  |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> ..... | iii |
| <b>RESUMEN</b> .....        | iv  |
| <b>ABSTRACT</b> .....       | v   |
| <b>ÍNDICE</b> .....         | vi  |

### **I. INTRODUCCIÓN**

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1.1. Formulación del problema .....   | 1 |
| 1.1.1. Realidad problemática .....    | 1 |
| 1.1.2. Enunciado del problema .....   | 5 |
| 1.1.3. Antecedentes del problema..... | 5 |
| 1.1.4. Justificación .....            | 7 |
| 1.2. Hipótesis .....                  | 7 |
| 1.3. Objetivos.....                   | 8 |

### **II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 2.1. Marco Teórico .....   | 10 |
| 2.2. Marco Conceptual..... | 11 |

### **III. MARCO REFERENCIAL** .....

### **IV. MATERIAL Y PROCEDIMIENTO**

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 4.1. Material.....                  | 22 |
| 4.1.1. Población .....              | 22 |
| 4.1.2. Muestra .....                | 22 |
| 4.2. Procedimiento.....             | 32 |
| 4.2.1. Diseño de contrastación..... | 32 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2.2. Análisis de variables .....                                | 32 |
| 4.2.3. Procedimiento y análisis de datos .....                    | 32 |
| <b>V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>                              |    |
| 5.1. Presentación de resultados .....                             | 34 |
| 5.2. Discusión de resultados .....                                | 49 |
| <b>VI. CONCLUSIONES</b>   |    |
| 6.1. Conclusiones .....   | 57 |
| 6.2. Recomendaciones .....  | 58 |
| <b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                            |    |
| <b>VIII. ANEXOS</b>   |    |
| ANEXO N°01: Operacionalización de variables .....                 | 62 |
| ANEXO N°02: Validación de los instrumentos de investigación ..... | 68 |
| ANEXO N°03: Prueba de Normalidad de Kolgomorv - Smirnov .....     | 69 |
| ANEXO N°04: Prueba de Normalidad de Kolgomorv - Smirnov .....     | 70 |
| CUESTIONARIO .....  | 71 |



## **I. INTRODUCCIÓN:**

### **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

#### **1.1.1. Realidad Problemática:**

Una buena comunicación interna en el trabajo es vital, puesto que así los colaboradores se encuentran informados del acontecer organizacional y, al mismo tiempo, se sienten valorados al poder brindar sus opiniones y sugerencias. Así se puede lograr una mayor lealtad de los trabajadores hacia la empresa, convirtiéndose en una acción clave para retener a los mejores talentos de cada organización y optimizar la productividad.

Es muy importante que los colaboradores estén enfocados en los objetivos organizacionales y para ello la comunicación interna se convierte en una de las herramientas principales con las que cuenta la empresa para lograr tener un equipo de trabajo informado, motivado y alineado (Cebrián, 2013)

La comunicación interna define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Es un hecho constatado que la reunión de personas en torno a un objetivo común genera unas necesidades de relaciones tanto internas como externas. Éstas tienen como base la transmisión de información y, hoy en día, la posesión de información es el motor de funcionamiento de cualquier empresa. Por ello, es importante crear un sistema de comunicación que permita obtener la información – tanto interna como externa- y canalizarla de forma que esta pueda ser provechosa. (Pizzolante, 2004)

Otra de las dimensiones importantes en la vida organizacional es el clima. Según Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los colaboradores e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Para estudiar el clima laboral de una empresa es necesario prestar atención a ciertos factores que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidos. Dichas causas pueden originarse en base a distintas variables dentro de la organización, como el ambiente físico, social, las distintas formas de comportamiento, etc. La gama de variables puede ser tan amplia que los especialistas no han llegado a un consenso sobre cómo definir la cantidad y naturaleza de estos factores, que han sido bautizados en la literatura empresarial como dimensiones.

Uno de los factores de influencia en el clima es la comunicación interna, la cual está referida al conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 2005)

Tal como no es posible tener una buena relación sin un buen diálogo, tampoco es posible tener un buen clima organizacional sin una buena gestión de la comunicación interna.

No hay organización que no tenga comunicación interna. La comunicación interna existirá igual, se gestione o no se gestione. Si no se gestiona, aparecerá en la forma de rumores negativos, conversaciones destructivas y muchos otros emergentes que impactarán, directamente, sobre el clima. (Faga, 2015)

Se puede afirmar que la gestión de la comunicación interna efectiva ayuda a fomentar un buen clima organizacional cuando partiendo de un diagnóstico, detecta las necesidades de comunicación y áreas de oportunidad; estableciendo objetivos claros, priorizando públicos y definiendo los mensajes clave, a partir de lo cual se elabora el plan de medios, se implementa y se evalúan los resultados (Botica, 2014).

Se puede decir, que hoy en día, la gestión efectiva de la comunicación interna se ha convertido en un imperativo para toda empresa, independientemente de su tamaño o naturaleza. En la región La Libertad, uno de las empresas que ha asumido este reto es la Caja Trujillo, institución financiera líder en el apoyo crediticio a las pymes.

En el 2016 se creó el Departamento de Comunicación Interna con el propósito de respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la institución; proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna; reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la institución y de sus productos y servicios.

Actualmente, este Departamento administra cinco canales de comunicación interna: correo electrónico, intranet, foro virtual, boletín y Facebook. Estos canales son permanentemente actualizados con información sobre las diversas actividades desarrolladas en la institución y según el requerimiento de cada área; en cada uno de ellos se difunden campañas, información y todo lo relacionado con su cliente interno. Además, se realizan diversas actividades para lograr la integración de los colaboradores a nivel nacional y ejecutan campañas internas para motivar el trabajo de los colaboradores en sus respectivas áreas.

En un autodiagnóstico realizado por el Departamento de Comunicación Interna de Caja Trujillo para la elaboración de su plan anual 2017, los miembros del departamento identificaron que la función predominante que cumplen es la informativa, mientras que existe una brecha por superar en cuanto a la función de retroalimentación.

Asimismo, en un sondeo realizado a 20 colaboradores entre hombres y mujeres de diferentes agencias de Trujillo se obtuvieron los siguientes resultados:

- a) La gran mayoría opinó que el Departamento de Comunicación Interna informa constantemente sobre las campañas y/o actividades importantes que se ejecutan en la institución.

- b) Expresaron que la información proporcionada sí es relevante, importante y fortalece su identificación con la Caja.
- c) Afirmaron que entre sus compañeros de agencia sí existe integración, pero no con los de otras agencias.
- d) La mayoría expresó que se siente seguro trabajando en Caja Trujillo y que es un buen lugar para trabajar.
- e) Aseguran que participan en los canales de comunicación internos, pero sienten que no son escuchados ni valorados porque no reciben respuesta alguna.
- f) La gran mayoría expresó que sí se ejecutan actividades para motivar el trabajo, pero los incentivos tardan en ser entregados y eso los desanima en participar.
- g) La gran mayoría piensa que la gestión que realiza el Departamento de Comunicación Interna en su mayor parte es informativa y motivacional, mas no tienen conocimiento de sus otras funciones.

En lo que respecta al clima laboral, en el último estudio realizado en Caja Trujillo por Campoverde Consultores Asociados SAC a nivel de las agencias de la provincia, en mayo del 2017, se encontró, a nivel general, que los colaboradores en un 27%, consideran que las acciones que emprende Caja Trujillo contribuyen a un buen clima laboral; mientras que el 73% considera que existen oportunidades de mejora en relación al clima de la organización.

Específicamente en la dimensión de comunicación interna –entendida como el acceso a recibir y aportar información de calidad y oportuna– el estudio revela que los colaboradores se sienten cómodos y apoyados por las acciones de comunicación formal interna (medios y canales), las que suelen ser oportunas, claras y concretas; y sobre todo didácticas para lograr que los colaboradores estén informados de los cambios y noticias más relevantes de la institución. Sin embargo, a nivel de la comunicación cotidiana de cascada, entre líderes y sus colaboradores; este factor mostró un resultado débil. La comunicación descendiente - hacia abajo – no tiene una práctica frecuente. A niveles más operativos la comunicación en vivo está ausente.

Podemos apreciar entonces que los colaboradores de las agencias de Trujillo se sienten satisfechos con la labor que viene realizando el Departamento de Comunicación Interna, la misma que se ha concentrado en la función informativa y que a su vez, esta tiene incidencia favorable sobre el clima laboral. Sin embargo, otras funciones como las de diálogo e integración aparentemente no se estarían desarrollando efectivamente, sumadas a una retroalimentación deficiente, siendo funciones que necesitan ser reforzadas.

Considerando que las funciones de la comunicación interna son varias y aún no se ha realizado un estudio concluyente que las evalúe y determine su influencia en el clima laboral es que se pretende desarrollar la presente investigación; porque con una gestión adecuada de la comunicación interna que informa, genera espacios de participación, motiva, integra y genera identificación se podrá lograr un clima laboral positivo.

### **1.1.2. Enunciado del Problema:**

¿Influye la gestión de la comunicación interna en el clima laboral de Caja Trujillo en las agencias de la provincia de Trujillo?

### **1.1.3. Antecedentes:**

#### **1.1.3.1. Internacional:**

La tesis de licenciatura de Armas (2014) titulada *Comunicación Interna y el Clima Laboral (Estudio realizado en el Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango)*, para obtener el título de Licenciado en Psicología, Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala. El autor concluye:

- La comunicación interna tiende a influir dentro del clima laboral de la organización ya que si en la comunicación que existe no se promueve el empoderamiento con los colaboradores o bien si no se les informa sobre los valores, metas, visión, misión, políticas y

estrategias, éstos no se sentirán parte de la organización y perderán el interés de participar o de laborar para la misma.

- La forma en que la comunicación interna influye al clima laboral dentro de la organización es de manera positiva ya que la comunicación se da tanto de forma ascendente como descendente y siempre de una manera cordial, debido a que existe una confianza mutua entre los colaboradores y sus superiores, lo que da a lugar a una mejora continua porque provee el espacio para recibir una realimentación adecuada.

El principal aporte de la citada investigación radica en que vincula el buen clima laboral con una comunicación que informa sobre los objetivos y propósitos corporativos, es bidireccional, empodera y ofrece la oportunidad de participar a sus colaboradores.

#### **1.1.3.2. Nacional:**

En el trabajo bibliográfico de suficiencia profesional del bachiller Wong (2014), titulado: *Proyecto de mejora en la estrategia de comunicación corporativa interna en Pacífico Seguros y su impacto en el desempeño de los colaboradores*, expuesto en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú, la autora concluye:

- La comunicación interna es un recurso importante, la columna vertebral de un sistema, el cual debe mantenerse mejorando continuamente con un control adecuado. Esto permitirá que la empresa mantenga su desarrollo y crecimiento.
- De acuerdo con estos resultados, se puede mostrar que no es necesario mostrar o mejorar los beneficios, sino más bien mejorar la comunicación interna entre jefes y colaboradores, así como las estrategias de difusión de los beneficios para poder aumentar el “salario emocional” en ellos y puedan sentirse más cómodos, y,

en consecuencia, incrementar su productividad y la posterior rentabilidad de la empresa.

Esta investigación muestra la relevancia de la comunicación directa entre jefes y colaboradores en la mejora de la productividad y rentabilidad del negocio.

#### **1.1.3.3. Local:**

La tesis de licenciatura de Sotero (2016) *Gestión de la Comunicación Organizacional y percepción de la calidad de servicio del Colegio de Abogados de La Libertad en el año 2016*, para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Privada Antenor Orrego. El autor concluye:

- La gestión de la comunicación debe trabajar en la gestión de crisis, siguiendo el plan de comunicaciones propuesto para lograr fortalecer las habilidades de los colaboradores ante situaciones inesperadas, debido a que el estudio arrojó que existe un déficit en conocimiento de estrategias de comunicación ante situaciones inesperadas de crisis.

Según el hallazgo de Sotero en su tesis de licenciatura, es importante la elaboración de estrategias de comunicación interna antes situaciones de crisis dentro de la organización para evitar que se genere un mal ambiente laboral, puesto que los colaboradores son la imagen la institución.

#### **1.1.4. Justificación:**

##### **1.1.4.1. Justificación metodológica:**

La presente investigación va a contribuir a potenciar el Departamento de Comunicación Interna, porque se incorporará un instrumento de medición de la gestión de la comunicación interna y su incidencia en el clima laboral, puesto que actualmente la Caja

tiene un modelo de medición del clima organizacional, pero no incorpora la gestión de comunicación interna.

#### **1.1.4.2. Justificación práctica:**

A raíz del instrumento de medición de la gestión interna y su incidencia en el clima laboral, que se incorporará al finalizar la investigación, se logrará un resultado más certero de la gestión del Departamento de Comunicación Interna y se elaborarán estrategias que lograrán el cambio de comportamiento y percepción de los colaboradores de la institución, los cuales estarán alineados a los objetivos institucionales.

### **1.2. HIPÓTESIS:**

La gestión de la comunicación interna influye favorablemente en el clima laboral de Caja Trujillo – Agencias del distrito de Trujillo, 2017.

### **1.3. OBJETIVOS:**

#### **1.3.1. Objetivo General:**

Determinar cómo influye la gestión de la comunicación interna en el clima laboral de Caja Trujillo en las agencias de la provincia de Trujillo.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- a) Analizar el clima laboral de las agencias del distrito de Trujillo de Caja Trujillo.
- b) Evaluar la gestión de la comunicación interna en las agencias del distrito de Trujillo de Caja Trujillo.
- c) Identificar la dimensión de la comunicación interna que influye más en el clima laboral.



## **II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL:**

### **2.1. MARCO TEÓRICO:**

#### **2.1.1. Gestión de la Comunicación Interna:**

##### **2.1.1.1. La Geometría de la Comunicación Organizacional:**

Según Pizzolante (2003), el análisis "geométrico" o corporativo, de las organizaciones o de las personas, visto de afuera hacia dentro, le permite proponer que la primera dimensión de la comunicación a considerar se refiere al entorno empresarial, la segunda dimensión al contorno empresarial y la tercera dimensión al dintorno empresarial.

Cuando se refiere al entorno, habla de aquello que circunda o rodea a la empresa como un sólo cuerpo, espacio donde se forma la imagen corporativa; cuando se refiero al contorno, habla de aquella superficie tangible o intangible que separa lo externo de la empresa de lo interno, es decir, visto desde afuera, es el borde externo que comunica en forma voluntaria o no, los rasgos particulares de la personalidad empresarial y que en el lenguaje de la comunicación empresarial recibe el nombre de identidad corporativa.

Para completar la geometría del "cuerpo de la empresa", además del entorno y el contorno, se refiere a aquello que está contenido en todo lo que comunicamos, aquello que no se ve, pero se siente y que guía nuestros actos voluntarios o involuntarios. Es la parte no tangible de la empresa donde están anclados valores, normas y principios, encerrados todos juntos en la tercera dimensión geométrica: el dintorno, o volumen que contiene la cultura corporativa que proyectamos dentro y fuera de la empresa cuando nos relacionamos. Es el dintorno empresarial quien condiciona y "ancla" aquello que es y puede ser la empresa, allí, en ese "volumen", está "encerrado" la forma de ser y hacer las cosas en una organización, el estilo de vida de un ser humano que, compartido con otros, dentro de la empresa, la caracterizan y la hacen particular.

a) Entorno. - Es la superficie que rodea a la empresa, sus públicos objetivos. Como por ejemplo es lo que podemos ver cuando sin salir de casa podemos ver lo que nos rodea.

- b) Contorno. - Es la línea continua, formada por puntos infinitos de rasgos que caracterizan a la empresa: valores de compromiso, ética personal, transparencia en las acciones, identificación, entre otras características. Se puede decir, que es la parte que se siente y hasta la actitud que se ve o se toca de la cultura corporativa.
- c) Dintorno. - Es como nuestra “casa adentro”. Es el volumen que encierra a la cultura, es decir la forma de ser y hacer de la organización, cuyo contenido racional es el reflejo de sus colaboradores.

### **2.1.2. Clima Laboral:**

#### **2.1.2.1. Modelo de Litwin y Stinger de Clima Organizacional:**

Según el modelo de Litwin y Stinger citado por Duque (2014), describe al clima organizacional como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización. La teoría de Litwin y Stringer trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen lo describen tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

El modelo que presentan ellos concibe al clima organizacional como un constructor molar que tiene las siguientes características:

- a) Las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo.
- b) El clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto, los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos y los otros.
- c) Las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos.

- d) El modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos

De acuerdo con el tipo de motivación que se propicie proponen tres tipos de climas diferentes: sólo uno de ellos estará presente en cada subsistema de la organización. Las tres clases de clima son:

- Clima autoritario: caracterizado por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción.
- Clima amistoso: alto nivel de motivación de afiliación alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo bajo desempeño.
- Clima de logro: alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, alta productividad.

El modelo que presentan ellos parte del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización. Con base en esto el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL:**

### **2.2.1. Gestión de la comunicación interna:**

La comunicación interna según Formanchuck (2010), considera que se mueve siguiendo varias de estas trayectorias:

- a) Acceso y disponibilidad: implica que la empresa le brinde al personal un amplio acceso a la información. Que torne disponibles muchos datos que antes estaban vedados o reservados para un grupo exclusivo.
- b) Igualdad: reducir la asimetría entre los emisores y receptores, entre los que pueden generar contenido y los que sólo están habilitados para leerlo y aceptarlo.
- c) Participación: promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos. Esto requiere que la organización sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares, y evite la tentación de reducirlas u homogeneizarlas bajo un solo modelo de lo decible o pensable.

- d) Interacción: supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente bidireccional (ascendente-descendente).
- e) Escuchar, responder y hacer: la empresa se dispone a escuchar a su personal porque tiene una voluntad sincera de conocer sus opiniones y puntos de vista. Además, asume la responsabilidad de responder a lo que se dice y, lo más importante, hacer algo con eso que escucha.

Por otro lado, según Zapata (2015), la gestión de la comunicación interna se materializa en la elaboración del diagnóstico, la planificación y el diseño de una estrategia de comunicación, conocida por los actores y regida por una política de comunicación que establezca principios y orientaciones generales susceptibles de aplicarse en planes concretos. Estos, a su vez, se conforman mediante la elección de soportes, dispositivos e indicadores seleccionados por objetivos, con un alto grado de flexibilidad, que le posibilite un nivel de adaptación inmediato a cambios, integrando sistemas de información administrables y que respondan a necesidades específicas, incluyendo la cultura, el uso de canales y redes de comunicación tanto formal como informal.

Además, gestionar la comunicación interna implica tomar decisiones estratégicas caracterizadas por una visión integral y multipropósito, orientadas por las funciones siguientes:

a) Informativa:

Facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las distintas áreas y una mejor coordinación entre ellas. Implica:

Gestionar la información on y offline:

- Detectar oportunidades y necesidades informativas.
- Selección y archivo de toda información útil y de interés sobre la actividad de la empresa -proyectos y resultados-, sobre el entorno del negocio destinado al colaborador.

- Documentación mediante fuentes seleccionadas y especializadas: nacionales, extranjeras y locales, sobre temas de interés o que afecten al sector empresarial.
- Tratamiento de la información según el medio y audiencias, compartiendo y difundiendo contenido útil, interesante, de gran valor.
- Preparación diaria de un reporte de noticias aparecidas en diferentes medios: prensa diaria y revistas especializada. Elaboración de dossiers informativos a través de una newsletter digital y/o intranet.
- Elaborar dossiers informativos.
- Diseñar políticas, manuales y estrategias de comunicación on y offline
- Diseño y propuestas de políticas y procedimientos de comunicación.
- Diseño de estrategias de acción y prevención.
- Diseño de manuales de identidad corporativa.
- Diseño de manuales de acogida al personal.
- Diseño de manuales de estilo y protocolo de diferentes canales offline.
- Diseño del manual y un protocolo de uso de canales online y redes sociales.

b) Integración:

Fomentar la cohesión interna propicia un mejor ambiente de trabajo y en consecuencia un mejor clima laboral. Cuidar el clima laboral:

- Evaluar la gestión empresarial preguntando a los colaboradores sobre aspectos claves: estilo de liderazgo, formación, compañerismo, información, etc.
- Medir anualmente la percepción y satisfacción de los talentos de la empresa estableciendo tablas comparativas, de fortalezas, debilidades y avances.
- Elaborar un DAFO interno.
- Utilizar la información recogida en el estudio de clima para determinar la problemática y definir los objetivos del plan de comunicación.
- Formar en habilidades de comunicación a todo el personal, especialmente a Líderes y mandos medios,
- Organizar eventos sociales y festejos importantes: aniversario de la empresa, comidas, cena de navidad, otros.

- Asistir a todos los actos y eventos sociales internos celebrados dentro de la empresa.

c) Identificación:

Mejorar el sentimiento de pertenencia y lograr el alineamiento del personal con los valores y objetivos del negocio.

- Difundir la cultura corporativa y el proyecto empresarial
- Promover el conocimiento de la misión, visión y valores del negocio.

d) Diálogo:

Crear espacios de encuentro y acercamiento entre áreas, entre personas. Buscar sensibilizar, convencer antes que imponer. Crear conciencia de responsabilidad compartida, de intercambio, de buenas relaciones humanas, de comunidad.

Gestionar el conocimiento organizacional y el trabajo en equipo

- Organizar sesiones informativas, reuniones en cascada aprovechando los recursos que nos ofrecen las nuevas tecnologías.
- Fomentar la transferencia de conocimiento importante y útil para las necesidades actuales del negocio.
- Generar temas de conversación en los canales online que fomenten nuevas ideas y la participación de los colaboradores.
- Fomentar una cultura de creatividad e innovación
- Fomentar la creatividad y la mejora de procesos a través del buzón de sugerencia o cualquier otro medio de comunicación, para optimizar el producto o servicio que ofrece la empresa.
- Fomentar la creación de equipos de alto rendimiento: investigación, calidad, creatividad, innovación, solución de problemas, otros temas.
- Fomentar la creación de comunidades virtuales
- Promover las “conversaciones” usando herramientas colaborativas para pensar juntos y trabajar en proyectos en red y en equipo.

- Crear y consolidar comunidades de seguidores internos participativos, ofreciéndoles información rápida, contenido de calidad y respuestas inmediatas.

e) Preventiva:

Prevenir y resolver las diferentes crisis por las que puede atravesar una empresa: crisis laborales, de productos o servicios, de identidad digital, etc.

- Gestionar y prever crisis y conflictos
- Conformar el gabinete de crisis. Creación de un manual y un plan de crisis a fin de estar preparados ante sucesos imprevistos.
- Genera planes y protocolos de acción dependiendo del tipo de crisis que estalla.
- Gestiona la expectativa y el entendimiento de los grupos o sectores afectados.
- Evalúa los planes de acción y las soluciones en busca de su optimización.

Según Martínez (2015), agrega que otra de las funciones de la comunicación interna es la motivación. Refiere que son cuatro los puntos en los que se debería focalizar la comunicación interna para motivar a sus colaboradores, estos son: tratarlos como personas individualizadas y compartir con ellos toda la información posible; ser un modelo de ejemplo, espejo de virtudes y defectos; determinar funciones y responsabilidades claras; e implantarles la idea de que hay vida más allá del trabajo, apostando por la flexibilidad.

### **2.2.2. Clima Laboral:**

Para Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para sí alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. (Sánchez y Retama, 2000).

Además, es importante señalar que no se puede hablar únicamente de un clima laboral, sino de la existencia de múltiples sub climas que coexisten al mismo tiempo. Así, el clima laboral se hace un concepto mucho más dinámico y complejo, es por ello que (Méndez, 2006) afirma que el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Según el instrumento de medición de clima organizacional de García y Zapata (2008), que es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Álvarez Londoño, definen al clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversas dimensiones de carácter interpersonal, físico y organizacional; además, las subdimensiones determinantes del clima organizacional, muchos de los cuales se manifiestan en estrecha interdependencia, y las razones o supuestos por los cuales se basaron, son los siguientes:

a) Estructura organizacional

Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

b) Participación

Supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma



oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

c) Instalaciones

Supuesto: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

d) Comportamiento sistemático

Supuesto: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.

e) Relación simbiótica

Supuesto: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

f) Liderazgo

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales grupales, mejor será el clima organizacional.

g) Trabajo gratificante

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

h) Desarrollo personal

Supuesto: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

i) Elementos de trabajo

Supuesto: Si para la labor diaria las personas pueden contar con su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

j) Relaciones interpersonales

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar donde sean realmente trascendentales las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

k) Solución de conflictos

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

l) Expresión informal positiva

Supuesto: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

m) Estabilidad laboral

Supuesto: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para

desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

n) Valoración

Supuesto: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

o) Agilidad

Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a los estrictamente necesarios, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

p) Evaluación del desempeño

Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional.

q) Inducción

Supuesto: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

r) Imagen de la organización

Supuesto: Si las personas integrantes de la organización tienen la excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

### **III. MARCO REFERENCIAL:**

Durante estos 30 años, Caja Trujillo ha colaborado con el crecimiento micro empresarial de miles de sus clientes, logrando consolidarse como una institución orientada al apoyo crediticio a las PYME. En estos años, no sólo ha sido testigo del crecimiento de sus clientes, sino que también ha sabido extenderse en diversas

provincias del país, con el único objetivo de estar cerca de sus clientes, brindándoles el mejor servicio y ofreciéndoles productos de acuerdo a sus necesidades.

Hoy está presente en la costa, sierra y oriente del país, con 76 agencias, 31 oficinas informativas y más de 100 cajeros corresponsales, por lo que resulta indiscutible e innegable no sólo el crecimiento de sus clientes, sino también el de Caja Trujillo.

Caja Trujillo, así como incrementaba sus clientes, también sus colaboradores; por ello, se preocuparon en fidelizarlos, velar por su bienestar y generar un ambiente cálido de trabajo, donde la comunicación sea la clave para el éxito de la institución.

Es así como se crea el Departamento de Comunicación Interna en Caja Trujillo en mayo del 2016, el cual tiene como objetivo principal dinamizar y fortalecer la comunicación al interno, a fin de lograr el involucramiento de los colaboradores con los principales objetivos de la institución.

Además, buscan reforzar el trabajo de sus colaboradores, con el propósito de lograr que la comunicación interna sea horizontal y transversal en toda la organización.

Actualmente, cuentan con cinco canales de comunicación interna: correo electrónico, intranet, foro virtual, boletín, Facebook. Estos canales están permanentemente actualizados con información sobre las diversas actividades desarrolladas en la institución y según el requerimiento de cada una de las áreas de Caja Trujillo. En cada canal de comunicación se difunden campañas, información y todo lo relacionado con su cliente interno.

Las acciones de comunicación que se desarrollan en Caja Trujillo están alineadas a dos ejes estratégicos, proyectándose a lograr:

### **3.1. Colaboradores Comprometidos y Motivados:**

- Generar sentimientos de pertenencia.
- Mejorar la productividad y el clima laboral.
- Promover el trabajo en equipo.
- Identificar líderes comunicativos que apoyen el trabajo de comunicación interna.

### **3.1.1. Actividades desarrolladas:**

**a) Plan de Reconocimiento:** Implementaron los siguientes reconocimientos, de forma trimestral:

- Mejor Jefe Zonal.
- Mejor Administrador.
- Mejor Asesor de Negocios.
- Mejor Supervisor de Operaciones y Servicios.
- Mejor Gestor de Servicios.

**b) Voceros Institucionales:**

Potenciar y reconocer la labor de los voceros institucionales, quienes son nuestros aliados comunicativos en cada agencia y área. Ellos nos apoyan a llevar a cabo las distintas actividades que realizamos.

Así mismo, ellos canalizan las inquietudes y necesidades de sus compañeros; y se tienden puentes para dialogar con la alta gerencia.

### **3.2. Crecimiento Responsable de la Institución:**

- Promover vínculos de confianza entre colaboradores y la alta dirección.
- Difundir los planes de trabajo y actividades de todas las áreas.
- Informar acerca de los objetivos, proyectos y estrategias del negocio.
- Potenciar los canales de comunicación interna.

#### **3.2.1. Actividades a desarrollar:**

**a) Visita de Agencias:**

Para conocer de cerca las principales necesidades y requerimientos de las agencias, se programan visitas por parte de la CGM, Gerencias de División y jefaturas. Estas visitas sirven de mucho para reforzar la identificación del colaborador con la institución, y motivarlos a seguir trabajando en el logro de los objetivos.

#### **b) Jornadas de Integración:**

Para promover la unión e identificación con la institución, se propone realizar, en fiestas festivas, actividades que desarrollen el talento y creatividad de los colaboradores.

### **IV. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS:**

#### **4.1. MATERIAL:**

##### **4.1.1. Población:**

La población estuvo conformada por 486 colaboradores de Caja Trujillo, de género masculino y femenino, de las agencias del distrito de Trujillo, primer semestre 2017.

##### **Colaboradores de las agencias del distrito de Trujillo de Caja Trujillo**

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| Ag. España              | 270 |
| Ag. Zona Franca         | 26  |
| Ag. La Hermelinda       | 25  |
| Ag. Real Plaza          | 24  |
| Of. Mcdo. Indoamericano | 7   |
| Of. Mcdo. Unión         | 6   |
| Of. Mcdo. Zonal Palermo | 11  |
| Sede Institucional      | 117 |

Fuente: Departamento de Comunicación Interna de Caja Trujillo

##### **3.1.1. Unidad de análisis:**

Colaboradores de Caja Trujillo – agencias del distrito de Trujillo.

##### **3.1.2. Muestra:**

Para hallar la muestra se utilizó la fórmula de proporciones para población finita según se detalla:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$
$$n = 215$$

Dónde:

n= Muestra

N=Población 486

Z=Porcentaje de confianza 95% 1.95

p=Variabilidad positiva 0.5

q=Variabilidad negativa 0.5

E=Porcentaje de error de 5% 0.05

Además, se realizó la muestra estratificada con afijación proporcional para hallar la muestra de los estratos:

$$nh=(n*Nh)/N$$

Dónde:

nh= muestra del estrato

n= tamaño de muestra

Nh= población del estrato

N= población

### **Muestra de los colaboradores de las agencias del distrito de Trujillo de Caja Trujillo**

| Agencias                | Población del estrato | Muestra del estrato |
|-------------------------|-----------------------|---------------------|
| Ag. España              | 270                   | 119                 |
| Ag. Zona Franca         | 26                    | 11                  |
| Ag. Hermelinda          | 25                    | 11                  |
| Ag. Real Plaza          | 24                    | 11                  |
| Of. Mcdo. Indoamericano | 7                     | 3                   |
| Of. Mcdo. Unión         | 6                     | 3                   |
| Of. Mcdo. Zona Palermo  | 11                    | 5                   |
| Sede Institucional      | 117                   | 52                  |

Fuente: Departamento de Comunicación Interna de Caja Trujillo

Elaboración: Propia

### **3.1.3. Técnica e instrumento de recolección de datos:**

Para la investigación se utilizó un cuestionario con 52 preguntas con la escala de Likert del 1 al 5 (Total desacuerdo, muy desacuerdo, ni acuerdo ni desacuerdo, muy de acuerdo y total de acuerdo), el cual luego se convirtió en: muy malo, malo, regular, bueno y muy bueno (donde 1 es muy malo, 2 es malo, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es muy bueno) para el análisis de los resultados. El cuestionario sirvió para comprobar si el clima laboral es influenciado por la gestión de la comunicación interna, una herramienta útil y eficaz para recolectar la información en un tiempo relativamente breve.

Sobre la confiabilidad de los instrumentos de evaluación para evaluar la gestión de la comunicación interna y el clima laboral y conocer la importancia de cada una de las preguntas realizadas se calculó el Coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo un valor general de 0.907 y 0.874 respectivamente, siendo los valores muy altos y altos. **(Ver anexo 02)**

Además, el cuestionario fue sometido a juicio de expertos quienes sugerían disminuir el número de preguntas, uniformizar los criterios, sintetizar algunos ítems y mejorar la redacción.



| VARIABLE | DEFINICION CONCEPTUAL | DIMENSIONES    | SUB DIMENSIONES              | INDICADORES   |
|----------|-----------------------|----------------|------------------------------|---|
|          |                       | Organizacional | 1. Claridad Organizacional   | Conocimiento de la misión y visión, los objetivos y las políticas de Caja Trujillo.   |
|          |                       |                | 2. Estructura organizacional | La estructura organizacional permite la integración.  |
|          |                       |                |                              | La estructura organizacional permite cumplir la misión, visión y los objetivos.   |
|          |                       |                | 3. Comportamiento sistémico  | Las personas y las áreas interactúan de manera adecuada para alcanzar juntos la misión, visión y los objetivos, antes que sus intereses personales o sectoriales.                           |
|          |                       |                | 4. Liderazgo                 | El jefe inmediato impulsa las decisiones y acciones individuales y grupales.  |
|          |                       |                | 5. Trabajo gratificante      | Ubicado en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante.   |
|          |                       |                | 6. Buen servicio             | Los trabajos que recibe de otras áreas para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos oportunos y de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita(n). |
|          |                       |                | 7. Solución de conflictos    | Los conflictos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.  |

|               |  |               |                               |   |
|---------------|--|---------------|-------------------------------|---|
| CLIMA LABORAL | El clima organizacional es el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversas dimensiones de carácter interpersonal, físico y organizacional. (García y Zapata, 2008) |               |                               |   |
|               |  |               | 8. Estabilidad laboral        | Estabilidad laboral necesaria para que desempeñe su trabajo con la suficiente tranquilidad.   |
|               |  |               | 9. Valoración                 | Valora e incentiva a los colaboradores por su creatividad, productividad, la calidad de su trabajo, etc.  |
|               |  | Interpersonal | 10. Agilidad                  | Las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad. |
|               |  |               | 11. Evaluación del desempeño  | Los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo.   |
|               |  |               | 12. Inducción                 | La inducción que se realiza a los colaboradores nuevos.   |
|               |  |               | 13. Expresión formal positiva | Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal.  |
|               |  |               | 14. Participación             | Información en forma oportuna y objetiva con los aspectos relacionados con su trabajo.  |
|               |  |               |                               | Opinión libre respecto a los aspectos relacionados con su trabajo.  |

|  |  |        |                                |   |
|--|--|--------|--------------------------------|---|
|  |  |        | 15. Relación simbiótica        | Los jefes (superiores) y colaboradores trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos. |
|  |  |        | 16. Consenso                   | Consultas para llegar a un consenso.  |
|  |  |        | 17. Desarrollo personal        | Estimula su formación personal y profesional en forma permanente.   |
|  |  |        | 18. Relaciones interpersonales | Las relaciones interpersonales dentro de la organización son buenas.  |
|  |  | Física | 19. Instalaciones              | Las instalaciones son las adecuadas para realizar su trabajo.   |
|  |  |        | 20. Elementos de trabajo       | La infraestructura y elementos físicos del ambiente en el que trabaja le ayudan a realizar su trabajo con mayor comodidad y ser más productivos.        |
|  |  |        |                                | Información oportuna y detallada de la misión, visión, objetivos y políticas institucionales  |
|  |  |        |                                | Información detallada de las metas del negocio y/u objetivos de su área.  |
|  |  |        |                                | Información clara y dinámica en el Boletín InfoCaja.  |

|  |  |                |  |  |
|--|--|----------------|--|--|
|  |  | 1. Informativa |  | Información oportuna y detallada de la misión, visión, objetivos y políticas institucionales   |
|  |  |                |  | Información detallada de las metas del negocio y/u objetivos de su área.   |
|  |  |                |  | Información clara y dinámica en el Boletín InfoCaja.   |
|  |  |                |  | Información detallada del plan integral anual.   |
|  |  |                |  | Información de las campañas internas que realizan las diversas áreas.  |
|  |  |                |  | Información del cumplimiento de metas/objetivos de su zona y/o área.   |
|  |  |                |  | Información que recibe por Conectados.   |
|  |  |                |  | Las actividades como Día de la Madre, Día del Padre, Día del Trabajo, Navidad, etc. generan la participación de todos los colaboradores  |
|  |  |                |  | Las actividades como Día de la Madre, Día del Padre, Día del Trabajo, Navidad, etc. generan un ambiente de camaradería y unión entre todos los colaboradores, independientemente del área/agencia a la que pertenecen. |

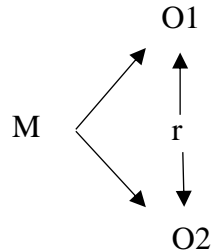
|                                    |   |                   |  |   |
|------------------------------------|---|-------------------|--|---|
| Gestión de la Comunicación Interna | Tomar decisiones estratégicas caracterizadas por una visión integral y multipropósito. (Zapata, 2015) | 2. Integración    |  | Integración y cooperación.  |
|                                    |   |                   |  | Su jefe inmediato fortalece la confianza entre su equipo de trabajo.  |
|                                    |   |                   |  | Equipo de trabajo.  |
|                                    |   | 3. Identificación |  | Se siente seguro y confiado en la institución.  |
|                                    |   |                   |  | Caja Trujillo es el mejor lugar para trabajar.  |
|                                    |   |                   |  | Esta dispuesto a realizar un esfuerzo adicional para elevar la calidad y lograr los objetivos de Caja Trujillo. |
|                                    |   |                   |  | Los canales de comunicación suelen estar al día y con información relevante al negocio y la institución.        |
|                                    |   |                   |  | Participa con frecuencia en el grupo de facebook "Yo Soy Caja Trujillo".  |
|                                    |   |                   |  | Utiliza con frecuencia "La Comunidad".  |

|  |  |                         |  |   |
|--|--|-------------------------|--|---|
|  |  | 4. Diálogo/Comunicación |  | Participa con frecuencia en el foro virtual.  |
|  |  |                         |  | Intercambia información y opinión directa con su jefe inmediato.                              |
|  |  |                         |  | Los medios informativos actuales son amigables y ello le alienta a participar frecuentemente. |
|  |  |                         |  | Sus dudas son resueltas a través de los canales de comunicación.                              |
|  |  |                         |  | Participo en reuniones para definir los objetivos y tareas pendientes de su área/agencia.     |
|  |  | 5. Prevención           |  | El vocero institucional de su agencia/área ayuda a prevenir algún conflicto o mal entendido.  |
|  |  |                         |  | Sabe de la existencia de un Comité de Crisis en Caja Trujillo.                                |
|  |  | 6. Motivación           |  | Su jefe inmediato promueve actitudes positivas.   |
|  |  |                         |  | Existen reconocimientos de trabajo bien realizado.  |
|  |  |                         |  | Su trabajo es una satisfacción diaria y no una obligación más.                                |
|  |  |                         |  | Obtiene el reconocimiento adecuado por los resultados de su trabajo.                          |
|  |  |                         |  | En mi área/agencia las felicitaciones son más frecuentes que las llamadas de atención.        |

### 3.2. PROCEDIMIENTOS

#### 3.2.1. Diseño de contrastación:

El diseño de investigación es correlacional.



M= Muestra equivalente a 212 colaboradores.

O1= Gestión de la comunicación interna  
(Variable independiente)

O2= Clima laboral  
(Variable dependiente)

r = Relación de gestión de la comunicación interna (O1)  
y clima laboral (O2)

#### 3.2.2. Análisis de variables:

- a) **Variable Independiente:** Gestión de la comunicación interna
- b) **Variable Dependiente:** Clima laboral

#### 3.2.3. Procesamiento y análisis de datos:

Para el procesamiento de datos se utilizó Excel 2016 y el programa estadístico IBM SPSS VERSION 24.

Los resultados fueron analizados utilizando estadística descriptiva e inferencial tales como: tablas de frecuencia, gráficos estadísticos y medidas estadísticas. Para la comprobación de la hipótesis se utilizó la prueba de correlación de Spearman y para establecer la puntuación de la escala total de la variable gestión de la comunicación Interna, se suman las puntuaciones en cada uno de los aspectos. La interpretación de los resultados se llevó a cabo en base a la valoración de la siguiente manera:

| <b>PUNTAJE</b>   | <b>CUESTIONARIO</b>         | <b>NIVEL</b> |              |
|------------------|-----------------------------|--------------|--------------|
| <b>01 a 29</b>   | Total desacuerdo            | Muy malo     | Desfavorable |
| <b>30 a 59</b>   | Bastante desacuerdo         | Malo         |              |
| <b>60 a 90</b>   | Ni de acuerdo Ni desacuerdo | Regular      | Indiferente  |
| <b>91 a 120</b>  | Bastante de acuerdo         | Bueno        | Favorable    |
| <b>121 a 150</b> | Total de acuerdo            | Muy Bueno    |              |

Y para establecer la puntuación de la escala total de la variable clima laboral, se procedió a sumar las puntuaciones en cada uno de los aspectos. La interpretación de los resultados se llevó a cabo en base a la valoración de la siguiente manera:

| <b>PUNTAJE</b> | <b>CUESTIONARIO</b>         | <b>NIVEL</b> |              |
|----------------|-----------------------------|--------------|--------------|
| <b>01 a 12</b> | Total desacuerdo            | Muy malo     | Desfavorable |
| <b>13 a 29</b> | Bastante desacuerdo         | Malo         |              |
| <b>27 a 39</b> | Ni de acuerdo Ni desacuerdo | Regular      | Indiferente  |
| <b>40 a 53</b> | Bastante de acuerdo         | Bueno        | Favorable    |
| <b>54 a 66</b> | Total de acuerdo            | Muy Bueno    |              |



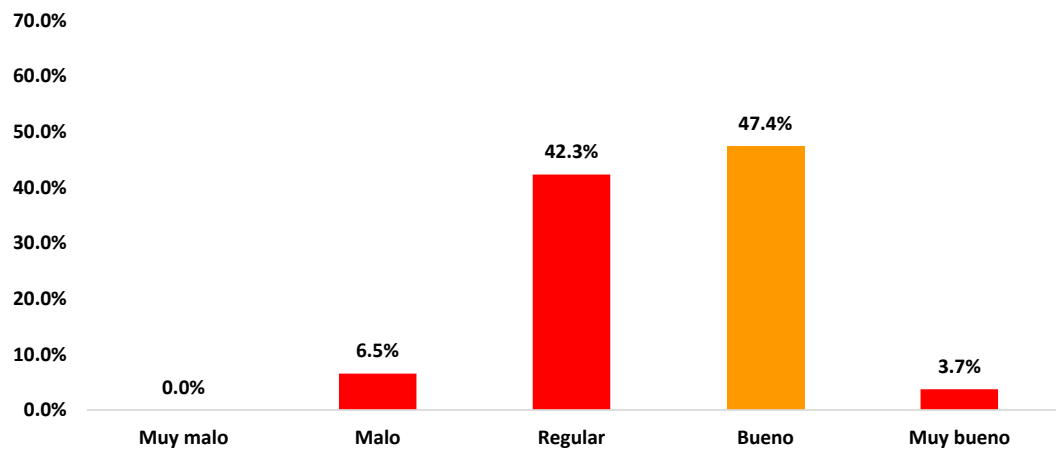
## **5. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS:**

### **4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:**

#### **4.1.1. Resultados de las encuestas en relación con el primer objetivo específico:**

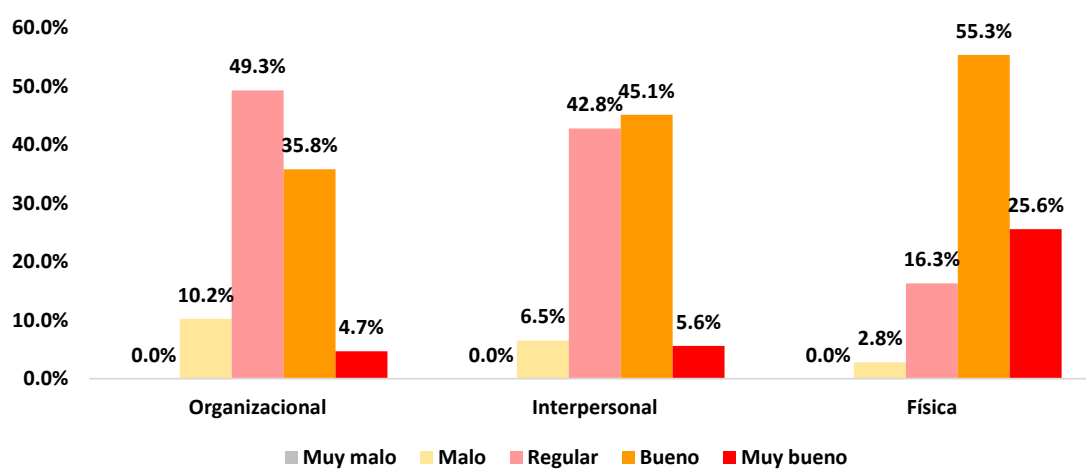
**Analizar el clima laboral de las agencias del distrito de Trujillo de Caja Trujillo.**

**Figura 1. Nivel del clima laboral percibido por los colaboradores de la Caja Trujillo**



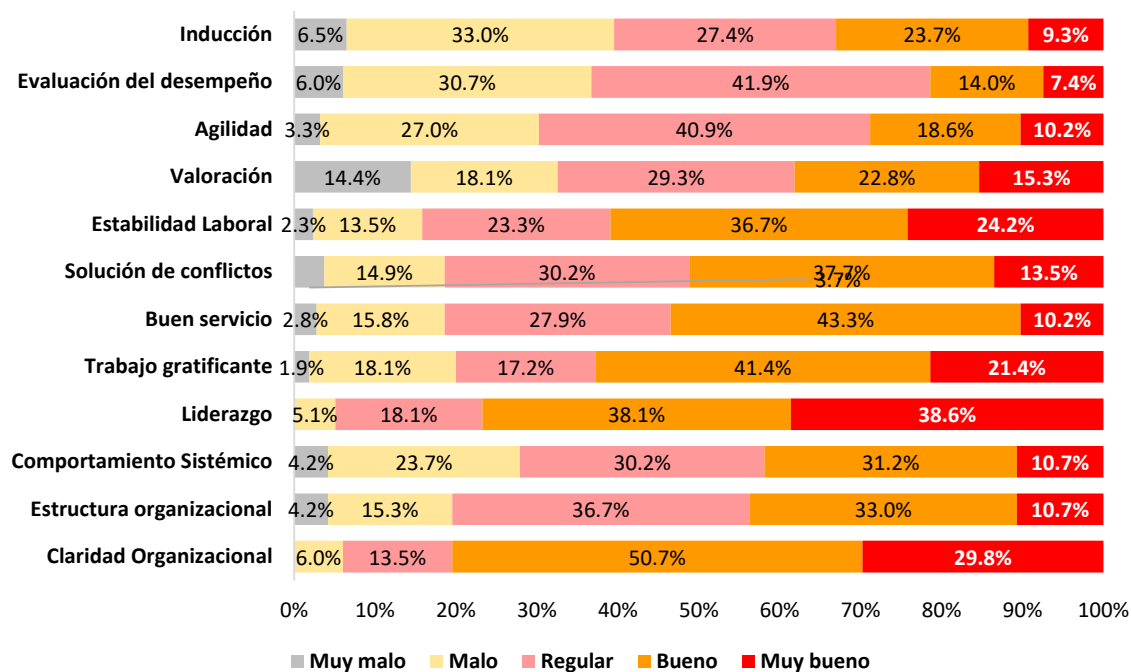
Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Caja Trujillo de las agencias del distrito de Trujillo, 2017

**Figura 2. Nivel del clima laboral según sus dimensiones percibido por los colaboradores de la Caja Trujillo**



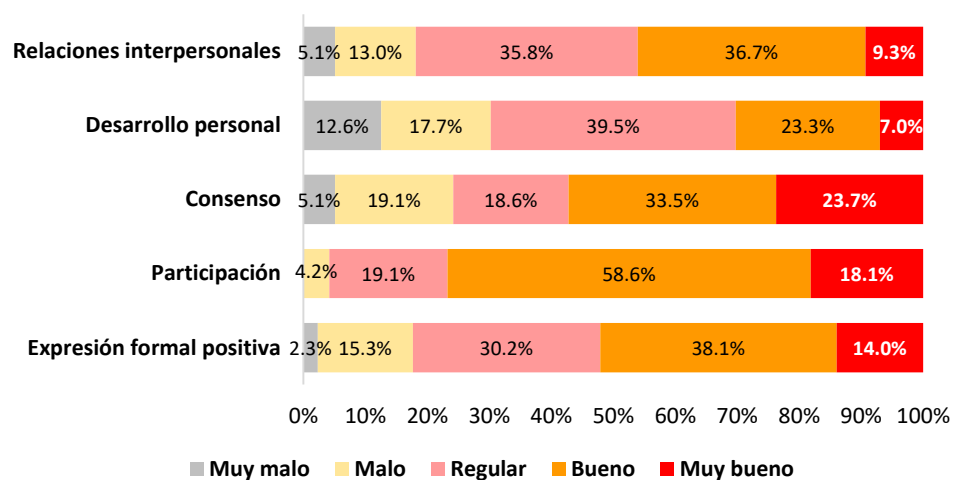
Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Caja Trujillo de las agencias del distrito de Trujillo, 2017

**Figura 3. Nivel de clima laboral según la dimensión organizacional percibido por los colaboradores de la Caja Trujillo**



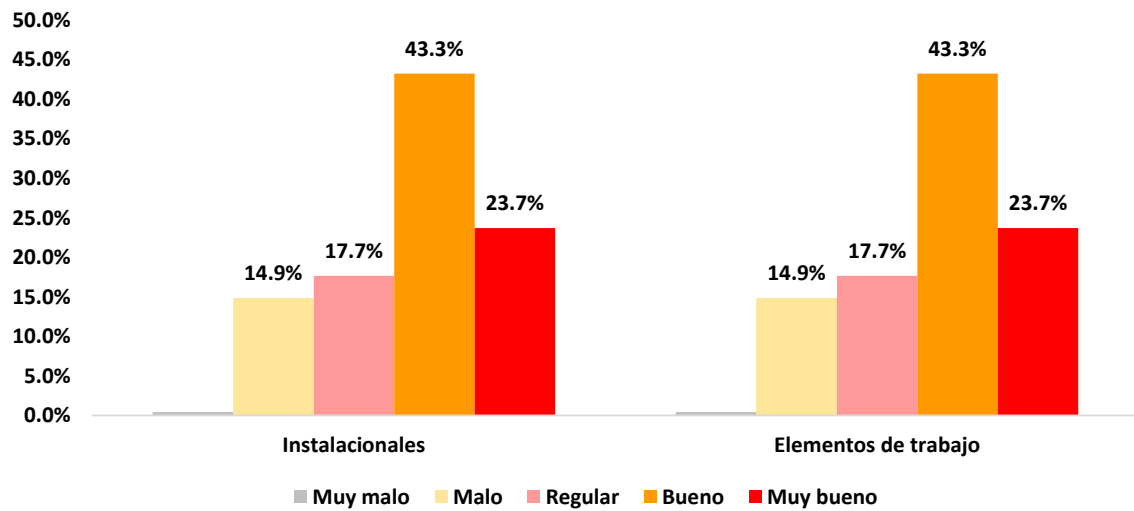
Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Caja Trujillo de las agencias del distrito de Trujillo, 2017

**Figura 4. Nivel de clima laboral según la dimensión interpersonal percibido por los colaboradores de la Caja Trujillo**



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Caja Trujillo de las agencias del distrito de Trujillo, 2017

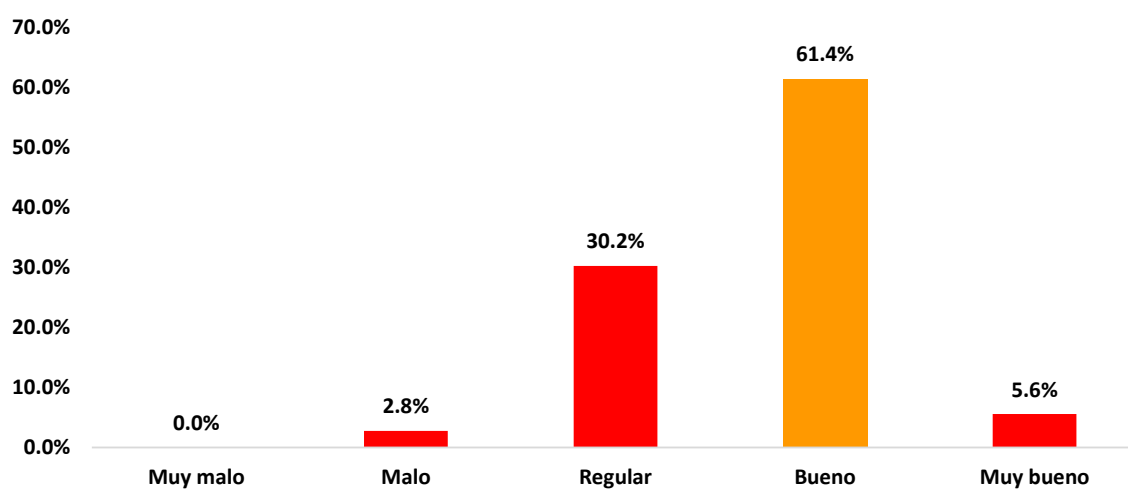
**Figura 5. Nivel de clima laboral según la dimensión Física percibido por los colaboradores de la Caja Trujillo**



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Caja Trujillo de las agencias del distrito de Trujillo, 2017

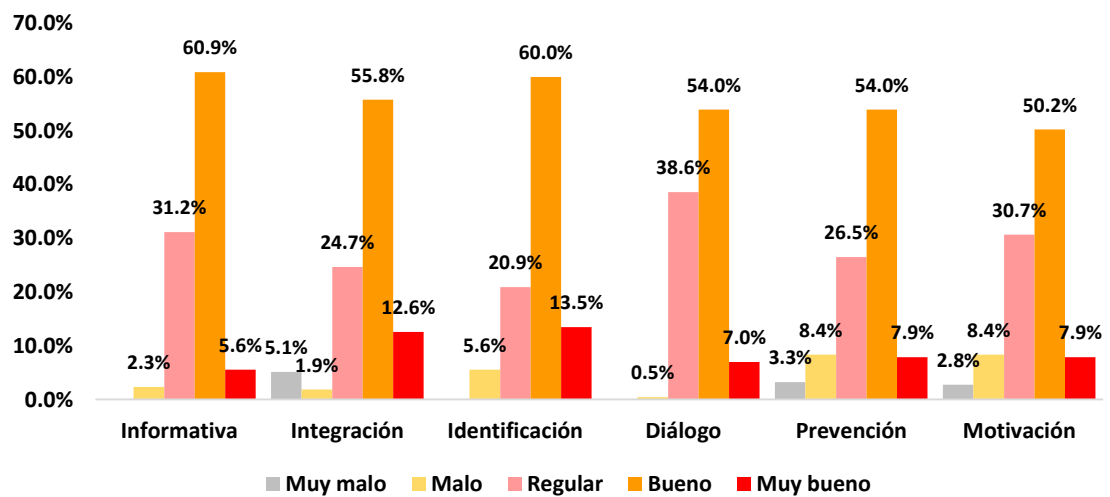
**4.1.2. Resultados de las encuestas en relación con el segundo objetivo específico:  
Evaluar la gestión de la comunicación interna en las agencias del distrito  
de Trujillo de Caja Trujillo.**

**Figura 6. Nivel de gestión de la comunicación interna percibido por los colaboradores de la Caja Trujillo**



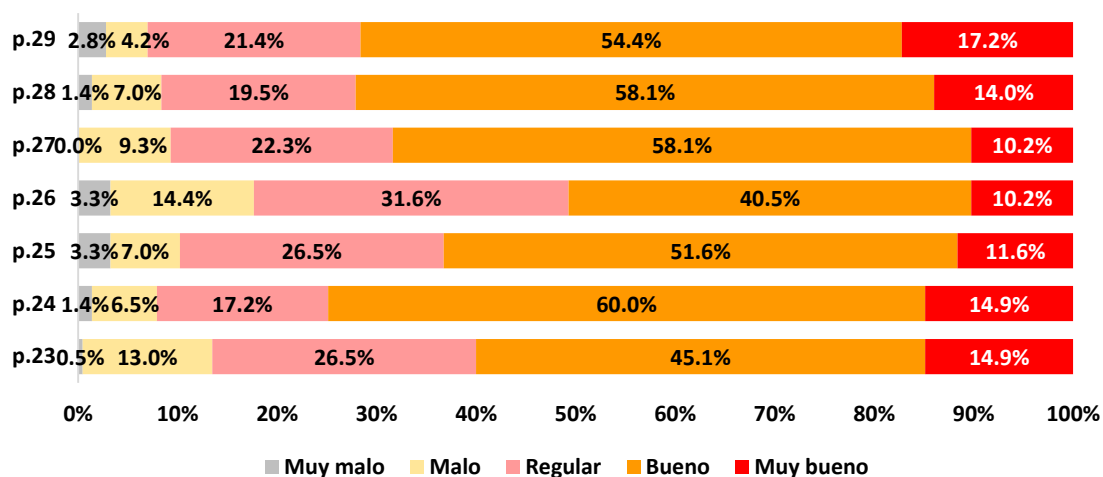
Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Caja Trujillo de las agencias del distrito de Trujillo, 2017

**Figura 7. Nivel de gestión de la comunicación interna percibido por los colaboradores de la Caja Trujillo - según dimensiones**



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Caja Trujillo de las agencias del distrito de Trujillo, 2017

**Figura 8. Nivel de gestión de la comunicación interna según la dimensión informativa percibido por los colaboradores de la Caja Trujillo**



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Caja Trujillo de las agencias del distrito de Trujillo, 2017

P29. ¿La información que recibe por Conectados le es muy útil?

P28. ¿Recibe información del cumplimiento de metas/objetivos de su zona y/o área?

P27. ¿Recibe información de las campañas internas que realizan las diversas áreas de la CMACT?

P26. ¿Recibe información detallada del plan integral anual de la CMACT?

P25. ¿Recibe información clara y dinámica en el Boletín InfoCaja?

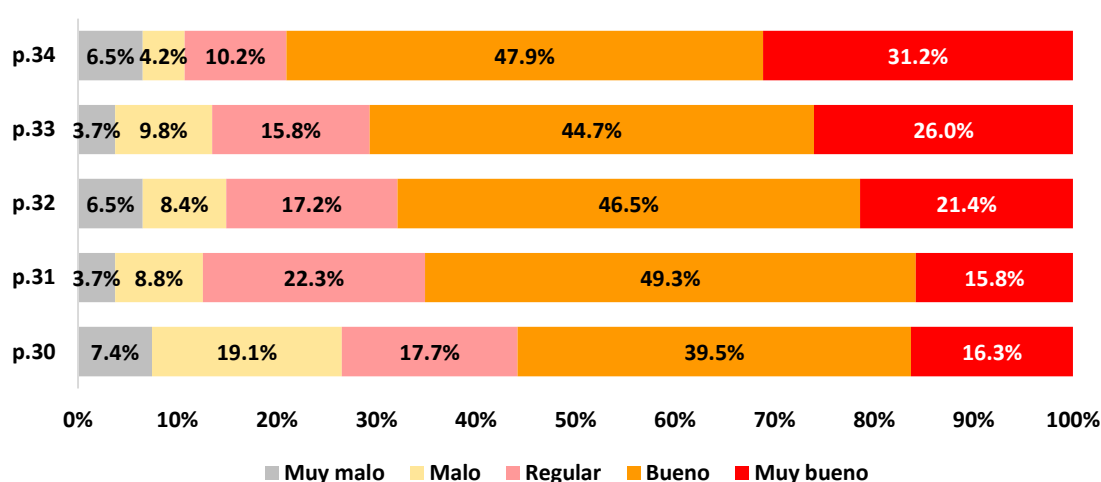
P24. ¿Recibe información detallada de las metas del negocio y/u objetivos de su área?

P23. ¿Recibe información oportuna y detallada de la misión, visión, objetivos y políticas institucionales?



**Figura 9. Nivel de gestión de la comunicación interna según la dimensión integración percibido por los colaboradores de la Caja Trujillo.**

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Caja Trujillo de las agencias del distrito de Trujillo, 2017



P34. ¿Percibe a su agencia/área como un equipo de trabajo?

P33. ¿Su jefe inmediato fortalece la confianza entre su equipo de trabajo?

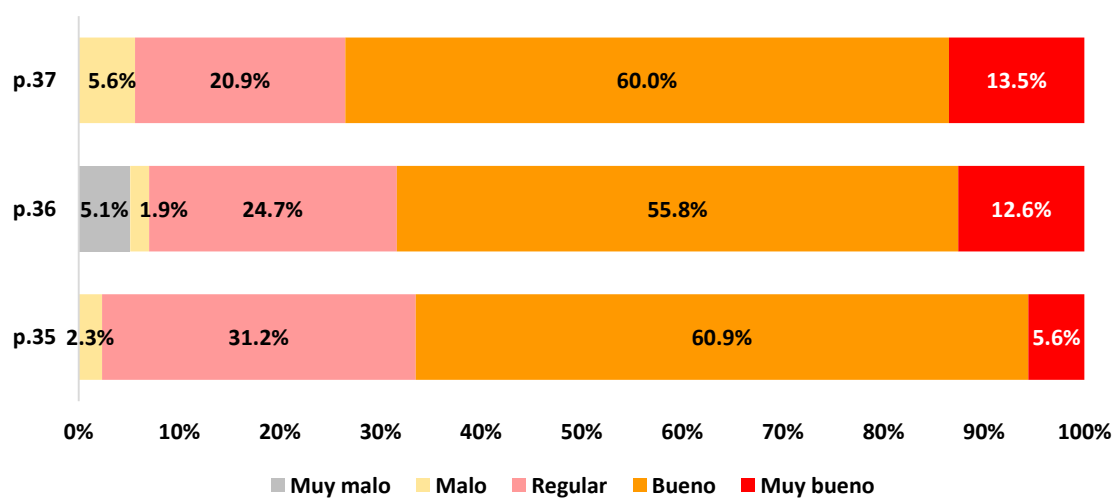
P32. ¿Entre sus compañeros de su agencia/área existe cooperación e integración?

P31. ¿Las actividades como Día de la Madre, Día del Padre, Día del trabajo, etc. generan un ambiente de camaradería y unión entre todos los colaboradores, independientemente del área/agencia a la que pertenecen?

P30. ¿Las actividades como Día de la Madre, Día del Padre, Día del trabajo, etc. generan la participación de todos los colaboradores?

**Figura 10. Nivel de gestión de la comunicación interna según la dimensión identificación percibido por los colaboradores de la Caja Trujillo.**

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Caja Trujillo de las agencias del distrito de Trujillo, 2017



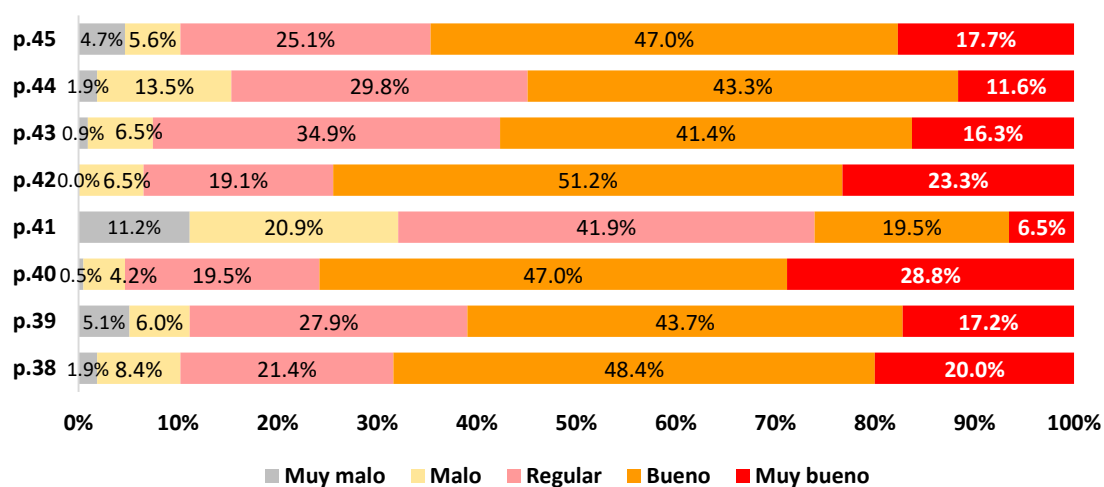
P37. ¿Está dispuesto a realizar un esfuerzo adicional para elevar la calidad y lograr los objetivos de Caja Trujillo?

P36. ¿Caja Trujillo es el mejor lugar para trabajar?

P35. ¿Se siente seguro y confiado en la institución?

**Figura 11. Nivel de gestión de la comunicación interna según la dimensión diálogo percibido por los colaboradores de la Caja Trujillo**

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Caja Trujillo de las agencias del distrito de Trujillo, 2017



P45. ¿Participa en reuniones para definir los objetivos y tareas pendientes de su área/agencia?

P44. ¿Sus dudas son resueltas a través de los canales de comunicación?

P43. ¿Los medios informativos actuales amigables y ello le alienta a participar frecuentemente?

P42. ¿Intercambia información y opinión directa con su jefe inmediato?

P41. ¿Participa con frecuencia en el Foro Virtual?

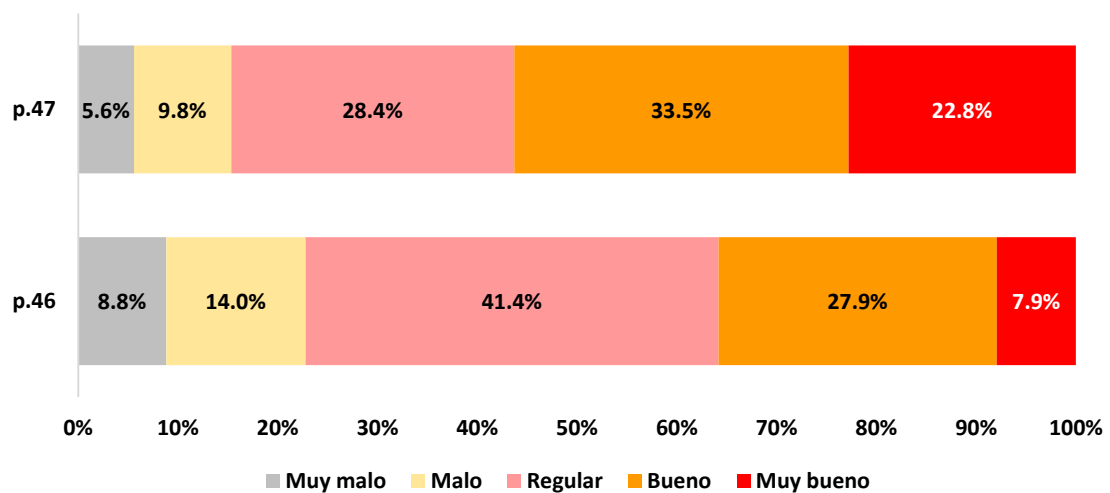
P40. ¿Utiliza con frecuencia “La Comunidad”?

P39. ¿Participa con frecuencia en el grupo de Facebook “Yo Soy Caja Trujillo”?

P38. ¿Los canales de comunicación suelen estar al día y con información relevante al negocio y la institución?

**Figura 12. Nivel de gestión de la comunicación interna según la dimensión prevención percibido por los colaboradores de la Caja Trujillo**

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Caja Trujillo de las agencias del distrito de Trujillo, 2017

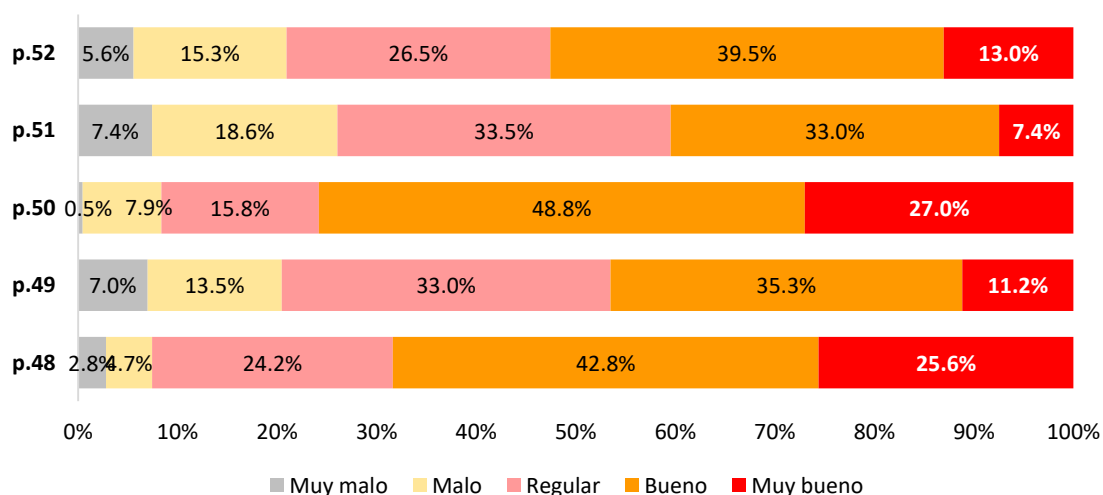


P47. ¿Sabe de la existencia de un Comité de Crisis en Caja Trujillo?

P46. ¿El vocero institucional de su agencia/área ayuda a prevenir algún conflicto o mal entendido?

**Figura 13. Nivel de gestión de la comunicación interna según la dimensión motivación percibido por los colaboradores de la Caja Trujillo**

Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Caja Trujillo de las agencias del distrito de Trujillo, 2017



P52. ¿En su área/agencia las felicitaciones son más frecuentes que las llamadas de atención?

P51. ¿Obtiene el reconocimiento adecuado por los resultados de su trabajo?

P50. ¿Su trabajo es una satisfacción diaria y no una obligación más?

P49. ¿Existen reconocimientos de trabajo bien realizado?

P48. ¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?

**4.1.3. Resultados de las encuestas en relación con el tercer objetivo específico:  
Identificar la dimensión de la comunicación interna que influye más en el clima  
laboral.**

***Cuadro 1. Prueba de Correlación de la Gestión de la Comunicación y el Clima laboral  
en los colaboradores de la Caja Trujillo***

| <b>Gestión de la comunicación Interna</b> | - | <b>Clima Laboral</b> | <b>r</b> | <b>sig.</b> |    |
|---|---|----------------------|----------|-------------|----|
| Gestión de la comunicación Interna        | - | Clima Laboral        | ,775     | 0.00        | ** |
| Gestión de la comunicación Interna        | - | Organizacional       | ,715     | 0.00        | ** |
| Gestión de la comunicación Interna        | - | Interpersonal        | ,579     | 0.00        | ** |
| Gestión de la comunicación Interna        |   | Física               | ,704     | 0.00        |    |
| Informativa                               | - | Clima Laboral        | ,618     | 0.00        | ** |
| Informativa                               | - | Organizacional       | ,603     | 0.00        | ** |
| Informativa                               | - | Interpersonal        | ,465     | 0.00        | ** |
| Informativa                               |   | Física               | ,472     | 0.00        |    |
| Integración                               | - | Clima Laboral        | ,662     | 0.00        | ** |
| Integración                               | - | Organizacional       | ,548     | 0.00        | ** |
| Integración                               | - | Interpersonal        | ,597     | 0.00        | ** |
| Integración                               |   | Física               | ,622     | 0.00        |    |
| Identificación                            | - | Clima Laboral        | ,519     | 0.00        | ** |
| Identificación                            | - | Organizacional       | ,491     | 0.00        | ** |
| Identificación                            | - | Interpersonal        | ,338     | 0.00        | ** |
| Identificación                            |   | Física               | ,512     | 0.00        |    |
| Diálogo                                   | - | Clima Laboral        | ,709     | 0.00        | ** |
| Diálogo                                   | - | Organizacional       | ,609     | 0.00        | ** |
| Diálogo                                   | - | Interpersonal        | ,593     | 0.00        | ** |
| Diálogo                                   |   | Física               | ,675     | 0.00        |    |
| Prevención                                | - | Clima Laboral        | ,468     | 0.00        | ** |
| Prevención                                | - | Organizacional       | ,421     | 0.00        | ** |
| Prevención                                | - | Interpersonal        | ,351     | 0.00        | ** |
| Prevención                                |   | Física               | ,448     | 0.00        |    |
| Motivación                                | - | Clima Laboral        | ,617     | 0.00        | ** |
| Motivación                                | - | Organizacional       | ,555     | 0.00        | ** |
| Motivación                                | - | Interpersonal        | ,460     | 0.00        | ** |
| Motivación                                |   | Física               | ,600     | 0.00        |    |

Fuente: Resultados obtenidos en el software IBM SPSS Statistics v. 24

Elaboración: Propia

Ho:  $r = 0$

H1:  $r \neq 0$

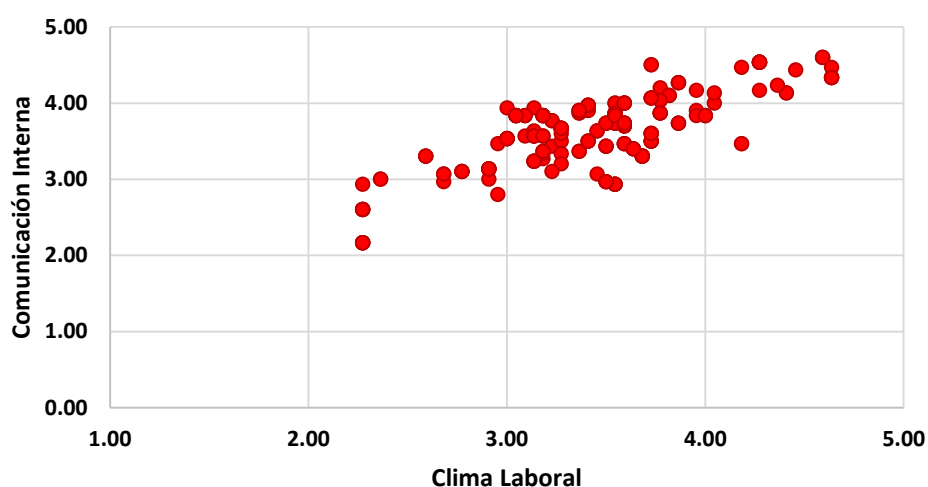
( ) No significativa  $p > 0.05$

(\*) Significativa  $p \leq 0.05$

(\*\*) Altamente significativa  $p \leq 0.01$

**4.1.4. Resultados de las encuestas en relación con el objetivo general: Determinar cómo influye la gestión de la Comunicación Interna en el clima laboral de Caja Trujillo en las agencias de la provincia de Trujillo.**

Cuadro 2. Diagrama de dispersión entre la Gestión de la comunicación interna y el Clima laboral en los colaboradores de la Caja Trujillo



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Caja Trujillo de las agencias del distrito de Trujillo, 2017

En el diagrama de dispersión se trabajó en base a los promedios de la Gestión de la Comunicación Interna y el Clima Laboral. Se aprecia que existe evidencia de correlación positiva, es decir a mayor nivel de Comunicación Interna mayor es el nivel de Clima Laboral en los colaboradores de Caja Trujillo.

## **4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:**

### **4.2.1. En relación con el primer objetivo específico: Analizar el clima laboral de las agencias del distrito de Trujillo de Caja Trujillo.**

El clima laboral es bueno (47.4%) y regular (42.3%) según los colaboradores. Se aprecia que la dimensión física es la mejor calificada (buena/muy buena, 80.9%) por las instalaciones (buena/muy buena, 67%) y elementos de trabajo (buena/muy buena, 67%) que permite realizar un mejor trabajo con una infraestructura adecuada para ellos. Mientras que la dimensión interpersonal también es bien calificada pero en menor proporción (buena/muy buena, 50.7%) por la participación de los colaboradores (buena/muy buena, 76.7%), el consenso (buena/muy buena, 57.2%) y la expresión formal positiva (buena/muy buena, 52.1%), siendo el desarrollo personal una de las sub-dimensiones que se debe reforzar por ser calificada como regular (39.5%) y mala (30.3%), y las relaciones interpersonales (regular/mala, 48.8%)

Por otro lado, la dimensión organizacional fue calificada como buena (35.8%) y regular (49.3%), siendo las sub-dimensiones que más influyeron en su calificación por ser percibidas como buenas: la claridad organizacional (buena/muy buena, 80.5%), el liderazgo (buena/muy buena, 76.7%), el trabajo gratificante (buena/muy buena, 62.8%), la estabilidad laboral (buena/muy buena, 60.9%), el buen servicio (buena/muy buena, 53.5%) y la solución de conflictos (buena/muy buena, 51.2%); y las que deben reforzarse por obtener una calificación regular y mala son: evaluación de desempeño (regular/mala, 78.6%), agilidad (regular/mala, 71.2%), inducción (regular/mala, 66.9%), valoración (regular/mala, 61.8%), comportamiento sistémico (regular/mala, 58.1%) y estructura organizacional (regular/mala, 56.2%).

En ese sentido, los datos del instrumento cuantitativo permiten afirmar que el clima laboral sí es bien percibido por los colaboradores, siendo la dimensión física la mejor valorada por los elementos de trabajo que les permiten trabajar con comodidad y ser más productivos, además por las instalaciones e infraestructura que son las más adecuadas para ejercer sus labores. Esto confirma lo que dice el autor Méndez (2006): “El clima laboral es el ambiente



propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones en la que trabaja y encuentra en su proceso de interacción social”.

También, los resultados descritos anteriormente, son similares a los que obtuvo Armas (2014) en su investigación sobre la comunicación interna y el clima laboral de un Call Center. Este investigador encontró que los colaboradores se sienten seguros al trabajar por las instalaciones de la organización y por la seguridad que representa su lugar de trabajo. De la misma manera sucede en Caja Trujillo, pues la dimensión física fue la mejor percibida por los colaboradores por las buenas instalaciones en donde ejercen sus labores diarias.

Así mismo, la dimensión interpersonal también fue bien calificada, pero en menor proporción, porque los colaboradores participan y opinan libremente sobre los aspectos relacionados a su trabajo, pero tienen un déficit en el desarrollo personal y las relaciones interpersonales, puesto que, algunos colaboradores consideran que Caja Trujillo no estimula su formación personal y profesional y las relaciones interpersonales no están siendo las mejores. Según el modelo de Litwin y Stinger de clima organizacional citado por Duque (2014), considera: “Existen tres clases de clima: autoritario, amistoso y de logro”. Comparando con los resultados se aprecia que el clima amistoso (relaciones interpersonales) necesita ser reforzado, pues las actitudes positivas entre los miembros de cada agencia/área son bajas, además el clima de logro (desarrollo personal) también necesita mejorarse, puesto que los colaboradores consideran que Caja Trujillo no estimula su desarrollo profesional y personal, no hay un buen nivel de motivación al logro y esto conlleva a una baja productividad por parte de ellos.

Por otro lado, la dimensión organizacional, calificada como regular por los colaboradores, tiene acciones que están siendo bien desarrolladas como: la claridad organizacional, el liderazgo, el trabajo gratificante, la estabilidad laboral, el buen servicio y la solución de conflictos. Pero, las acciones que conllevan a que esta dimensión no sea calificada como buena, por la gran mayoría, son porque la evaluación de desempeño, la inducción, la valoración, el comportamiento sistémico y la estructura organizacional no están siendo las

mejores. Según Pizzolante (2010), en su teoría geometría de la comunicación organizacional, afirma: “Las organizaciones constan de tres dimensiones: la primera dimensión se refiere al entorno empresarial, la segunda dimensión al contorno empresarial y la tercera dimensión al dintorno empresarial. Los cuales están relacionados con distintas funciones de la comunicación: entorno (imagen), contorno (identificación) y dintorno (cultura)”. Analizando lo que dice este autor, podemos apreciar que el dintorno (cultura) de Caja Trujillo sí es conocido por los colaboradores, quienes afirmaron conocer en profundidad la misión, visión, los objetivos y políticas de la institución.

No obstante, se debe reforzar los sistemas de evaluación de desempeño y los procedimientos que se tiene en la institución para agilizar el trabajo, pues ambos no están siendo efectivos; de igual manera, la inducción para los nuevos colaboradores, la valoración e incentivos a los colaboradores por la calidad de su trabajo, productividad, creatividad, etc., el comportamiento sistémico y la estructura organizacional.

Si bien es cierto, según el marco referencial, el Departamento de Comunicación Interna de Caja Trujillo dentro de su plan anual 2017 implementó un plan de reconocimiento trimestral entre sus colaboradores: Mejor Jefe zonal, mejor administrador, mejor asesor de negocios, mejor supervisor de operaciones y servicios y mejor gestor de servicios; pero, los resultados muestran que la valoración e incentivos a los colaboradores por la calidad de su trabajo, productividad, entre otros, se están realizando de manera deficiente.

#### **4.2.2. En relación con el segundo objetivo específico: Evaluar la Gestión de la Comunicación Interna en las agencias del distrito de Trujillo de Caja Trujillo.**

Se observa que el nivel de gestión de la comunicación interna es bueno según la mayoría de colaboradores (bueno/muy bueno, 67%), solo el 33% la califica como regular y mala. Analizando las dimensiones de la gestión de la comunicación interna podemos apreciar que todas son calificadas como buenas por más de la mayoría de colaboradores: identificación (buena/muy buena, 73.5%), integración (buena/muy buena, 68.4%), informativa (buena/muy buena, 66.5%), prevención (buena/muy buena, 61.9%), diálogo (buena/muy buena,

61%) y motivación (buena/muy buena, 58.1%); pero, aun así hay algunas que necesitan ser reforzadas: motivación (regular/mala, 41.9%), diálogo (regular/mala, 39.1%) y prevención (regular/mala, 38.2%).

Se observa que la dimensión identificación fue la mejor calificada por el esfuerzo adicional de los colaboradores para elevar la calidad y el logro de los objetivos de Caja Trujillo (buena/muy buena, 73.5%), además porque consideran que Caja Trujillo es el mejor lugar para trabajar (buena/muy buena, 68.4%) y se sienten seguros y confiados trabajando en la institución (buena/muy buena, 66.5%).

Además, otra de las dimensiones bien calificadas fue integración porque los colaboradores consideran que en su agencia/área trabajan en equipo (bueno/muy bueno, 79.1%), su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo de trabajo (bueno/muy bueno, 70.7%), existe cooperación e integración entre sus compañeros de agencia/área (bueno/muy bueno, 67.9%) y las actividades por días festivos generan un ambiente de camaradería y unión entre todos (bueno/muy bueno, 65.1%), y generan la participación de todos los colaboradores (bueno/muy bueno, 55.8%).

También, la dimensión informativa fue percibida como buena por la información detallada de las metas del negocios y objetivos del área que se difunde a los colaboradores (muy bueno/bueno, 74.9%), por la información sobre el cumplimiento de metas/objetivos de sus zona/área (bueno/muy bueno, 72.1%), la información que reciben por Conectados es útil (bueno/muy bueno, 71.6%) y porque reciben información de las campañas internas que realizan las diversas áreas (buena/muy buena, 68.3%).

Por otro lado, la dimensión prevención, calificada como buena, pero en menor proporción, puede mejorar el rol del vocero institucional de cada agencia/área para que ayude a prevenir algún conflicto o mal entendido (malo/regular, 64.2%). Del mismo modo, la dimensión diálogo puede reforzar la participación frecuente de los colaboradores en el Foro Virtual (malo/regular, 74%), porque las demás acciones que realizan obtuvieron una buena calificación: la utilización frecuente de “La Comunidad” (buena/muy buena, 75.8%), el intercambio de información y opinión directa con su jefe inmediato (buena/muy buena, 74.5%), los canales de

comunicación suelen estar al día y con información relevante al negocio e institución (buena/muy buena, 68.4%) y la participación de los colaboradores en reuniones para definir los objetivos y tareas pendientes de su área/agencia (buena/muy buena, 64.7%).

De la misma manera sucede con la dimensión motivación que fue la que obtuvo buena calificación, pero en menor proporción que las demás, siendo necesario reforzar el reconocimiento que obtienen los colaboradores por los resultados de su trabajo (malo/regular, 59.5%) y los reconocimientos de trabajo bien realizado (malo/regular, 53.5%).

De manera general, los porcentajes evidencian que los colaboradores se sienten identificados con la institución porque están seguros y confiados trabajando en Caja Trujillo, además, están dispuestos a brindar un esfuerzo adicional con tal de beneficiar a la institución. Esto coincide con lo que dice Pizzolante (2010) en su teoría geometría de la comunicación organizacional, quién afirma que dentro de una organización existen tres dimensiones, siendo una de ellas el contorno, el cual está formado por: la identificación de los colaboradores, los valores de compromiso y la ética personal. Entonces, se observa que las acciones que se realizan en Caja Trujillo para lograr la identificación (contorno) de los colaboradores con la institución están siendo efectivas.

Además, las dimensiones de integración e información obtuvieron buena calificación por las acciones que ejecuta el Departamento de Comunicación Interna, las cuales se basan en los siguientes objetivos que ellos plantearon: promover vínculos de confianza entre los colaboradores y la alta dirección, difundir los planes de trabajo y actividades de todas las áreas, informar acerca de los objetivos, proyectos y estrategias del negocio, y potenciar los canales de comunicación.

Así mismo, los resultados descritos anteriormente no coinciden con el estudio de Wong (2014) en su investigación sobre la estrategia de la comunicación corporativa interna en Pacífico Seguros y su impacto en el desempeño de los colaboradores. Este investigador encontró que los colaboradores tienen baja percepción y conocimiento sobre sus beneficios, así como baja comunicación entre ellos y sus jefes. Además, aportó en que se debe mejorar la comunicación

interna, así como la difusión de los beneficios para incrementar la productividad de los colaboradores y la posterior rentabilidad de la empresa. Todo lo opuesto a lo que se encontró en Caja Trujillo.

Por otro lado, se aprecia que las dimensiones: diálogo, prevención y motivación fueron bien calificadas, pero hay un buen porcentaje de colaboradores que los consideran entre regular y malo. Siendo el rol del vocero institucional uno de los aspectos a mejorar, pues ellos ayudan a prevenir algún conflicto o mal entendido dentro de la institución que conlleve a una crisis interna. Según Sotero (2016), en su investigación sobre la Gestión de la comunicación organizacional y percepción de la calidad de servicio del Colegio de Abogados de La Libertad, encontró que la gestión de la comunicación debe trabajar en la gestión de crisis, siguiendo el plan de comunicaciones actual de la institución para lograr fortalecer las habilidades de los colaboradores ante situaciones inesperadas de crisis. Es por ello que, en Caja Trujillo, los voceros institucionales son pieza clave para evitar alguna crisis interna, pues ellos canalizan las inquietudes y necesidades de sus compañeros; y tienden puentes de diálogo con la alta gerencia.

Otro de los aspectos para reforzar es la participación frecuente de los colaboradores en uno de los canales de comunicación de Caja Trujillo, el Foro Virtual. Según Zapata (2015): “Una de las funciones de la comunicación organizacional es el diálogo, siendo uno de los aspectos importantes los temas de conversación que se generan en los canales online para que fomenten nuevas ideas y participación de los colaboradores”. Además, según Formanchuck (2013), considera que: “La gestión de la comunicación interna supone una comunicación interactiva donde los colaboradores tengan la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente bidireccional (ascendente-descendente)”. Por ello, se debe incluir a la gran mayoría de colaboradores en la participación del Foro Virtual, el cual se realiza una vez al mes para buscar soluciones ante alguna problemática de la institución.

Por último, la dimensión motivación para obtener una mejor calificación se debe reforzar los reconocimientos a los colaboradores por los resultados de su trabajo.

#### **4.2.3. En relación con el tercer objetivo específico: Identificar la dimensión de la comunicación interna que influye más en el clima laboral.**

Según la prueba de correlación de Spearman, se observa que la dimensión diálogo es la que más influye en el clima laboral ( $r = 709$ ). De manera general, se evidencia que los colaboradores intercambian información y opinión directa con su jefe inmediato, los canales de comunicación suelen estar al día y con información relevante. Además, los colaboradores utilizan con frecuencia el canal de comunicación “La Comunidad” y participan con frecuencia en el grupo de Facebook “Yo Soy Caja Trujillo”. Esto coincide con lo afirmado por Zapata (2015) quien dice: “Una de las principales funciones de la comunicación interna es crear espacios de encuentro y acercamiento entre áreas, entre personas. Buscar sensibilizar, convencer antes que imponer. Crear conciencia de responsabilidad compartida, de intercambio, de buenas relaciones humanas, de comunidad”. Además, Formanchuck (2010) considera que: “Una de las funciones de la comunicación interna es la interacción, pues supone una comunicación interactiva donde los colaboradores tengan la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente bidireccional”. Se observa que en Caja Trujillo el diálogo entre los colaboradores y con sus jefes inmediatos es efectiva, pues una buena comunicación conlleva a un buen clima laboral, además los canales de comunicación que ellos utilizan son interactivos, dinámicos y generan conversación entre ellos, es así que el diálogo fluye y genera un buen ambiente laboral.

#### **4.2.4. En relación con el objetivo general: Determinar cómo influye la gestión de la Comunicación Interna en el clima laboral de Caja Trujillo en las agencias de la provincia de Trujillo.**

Según la prueba de correlación de Spearman existe una correlación altamente significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima laboral

( $p \leq 0.01$ ). Además, según el diagrama de dispersión se observa que la correlación es positiva, es decir a mayor nivel de comunicación interna mayor es el nivel de clima laboral.

El cual coincide con la investigación de Armas (2014) en su estudio sobre comunicación interna y clima laboral en una Call Center de la ciudad de Quetzaltenango. Este investigador encontró que la comunicación interna favorece al clima laboral porque influye en la identidad organizacional de los colaboradores, la comunicación se da de forma ascendente y descendente debido a que existe una confianza mutua entre los colaboradores y sus superiores, se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente. En Caja Trujillo, la gestión de la comunicación interna influye más en la dimensión organizacional del clima laboral. Si bien es cierto, la claridad organizacional fue el aspecto mejor calificado en el análisis de la dimensión organizacional del clima laboral, porque a través de una buena difusión e información de la misión, visión, valores, política, entre otros, los colaboradores tienen conocimiento de la cultura organizacional de la institución; además, el liderazgo también fue bien calificado porque el líder tiene buenas capacidades de comunicación, dialoga con los colaboradores, eso conlleva a un buen clima laboral. De igual manera, la gestión de la comunicación interna influye en la dimensión física del clima laboral, pero en una menor proporción, pues los colaboradores consideran que los elementos de trabajo e infraestructura son las adecuadas para realizar su labor diaria, esto no sería posible si el vocero institucional no canalizara las necesidades de su agencia/área con el Departamento de Comunicación Interna, el cual es el puente entre los colaboradores y la alta gerencia. Por último, la dimensión interpersonal del clima laboral es influenciada por la gestión de la comunicación interna, pues para que los colaboradores participen en las actividades internas de la institución es porque hay una buena difusión y motivación; además, el consenso fue bien calificado porque existe un buen diálogo entre los colaboradores, hay una comunicación efectiva.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES:**

- a) Se llegó a la conclusión que la gestión de la comunicación interna influye favorablemente en el clima laboral de Caja Trujillo, puesto que los resultados de las encuestas realizadas reflejaron que existe una correlación altamente significativa entre ambas variables, lo cual queda demostrado con la prueba de correlación de Spearman.
  
- b) El clima laboral existente en las agencias del distrito de Trujillo de Caja Trujillo es bueno. Siendo la dimensión física la mejor percibida porque los colaboradores se sienten cómodos trabajando con los elementos de trabajo que utilizan a diario, los cuales les permiten laborar con comodidad y ser más productivos, además, la infraestructura es adecuada. De la misma manera, la dimensión interpersonal es bien percibida por la participación de los colaboradores, el consenso y la expresión formal positiva. No obstante, la dimensión organizacional fue calificada entre buena y regular, por el cual se deben reforzar la evaluación de desempeño, la agilidad en los procesos internos, la inducción a los nuevos colaboradores, el comportamiento sistémico y la estructura organizacional.
  
- c) La gestión de la comunicación interna de las agencias del distrito de Trujillo de Caja Trujillo es buena. Todas las dimensiones fueron calificadas como buenas por la mayoría de colaboradores. La dimensión identificación fue la mejor percibida porque los colaboradores realizan un esfuerzo adicional para elevar la calidad y el logro de objetivos de la institución, además porque consideran que Caja Trujillo es el mejor lugar para trabajar. Otra dimensión bien calificada fue integración porque los colaboradores consideran que en su agencia/área se trabaja en equipo y sus jefes inmediatos fortalecen la confianza entre el equipo de trabajo. Otra dimensión importante y bien calificada fue la informativa, pues los colaboradores consideran que sí se les informa de manera detallada las metas del negocio y objetivos de las áreas.



La dimensión prevención fue calificada como buena, pero se debe reforzar las funciones del vocero institucional para que ayude a prevenir algún conflicto en su respectiva agencia/área. Del mismo modo, la dimensión diálogo fue bien percibida pero el aspecto a reforzar es la participación de los colaboradores en el Foro Virtual. Y la dimensión motivación que fue calificada como buena, pero en menor proporción que las demás, necesita reforzar el reconocimiento que obtienen los colaboradores por los resultados de su trabajo y la labora bien hecha.

- d) La dimensión de la Gestión de la Comunicación Interna que más influye en el Clima Laboral de las agencias del distrito de Trujillo de Caja Trujillo, es el diálogo; el cual se evidencia con el intercambio de información y opinión directa de los colaboradores con su jefe inmediato, en los canales de comunicación que suelen estar al día y con información relevante. Además, los colaboradores utilizan con frecuencia los canales de comunicación “La Comunidad” y el grupo de Facebook “Yo Soy Caja Trujillo”, por ser medios interactivos, dinámicos y que generan diálogo entre ellos. No obstante, se debe reforzar la participación de los colaboradores en el Foro Virtual.

## **5.2. RECOMENDACIONES:**

1. La evaluación de desempeño laboral va acorde con algún incentivo, ya sea monetario o algún intangible (capacitaciones, charlas, congresos, etc.), por ello, se recomienda crear campañas de incentivos trimestrales, el cual será medido con los indicadores que crea conveniente la institución según la agencia/área, y al mejor colaborador se le hará entrega de un incentivo con un reconocimiento público frente a sus compañeros y familia.
2. Reforzar la función del proceso de inducción para los nuevos colaboradores con la ayuda del vocero institucional de su agencia/área, el cuál por un mes será guía y apoyo del nuevo integrante de la institución. Al finalizar el mes, se realizará una evaluación al nuevo colaborador sobre todo lo aprendido y si aprueba será reconocido de forma pública junto al vocero institucional.

3. La función preventiva de la comunicación es un factor importante en toda organización, y ese es un punto débil en Caja Trujillo. Se recomienda potenciar la labor del Comité de Crisis y empoderar a los voceros de comunicación. Además, crear una actividad interna llamada “la hora del mediador”. Los colaboradores de un área/agencia específica podrán debatir con su jefe inmediato sobre temas laborales que creen no se están cumpliendo debidamente y de esta manera se podrá intercambiar opiniones de manera alturada sin general conflictos, permitiendo expresarse libremente y exponer opiniones, respaldando de alguna manera la dimensión de prevención al conflicto.
4. Se debe reforzar la participación de los colaboradores en el Foro Virtual, por ello se recomienda realizarlo en un horario adecuado en el que puedan participar la mayoría de voceros institucionales. Además, no solo tratar problemáticas de la institución sino también temas de interés general, por ejemplo: la línea de carrera dentro de la organización, los beneficios institucionales, los convenios con otras instituciones, entre otros. Así los colaboradores tendrán ganas de ser parte del Foro Institucional y se sentirán valorados porque la Gerencia tomará en cuenta sus opiniones y sugerencias.
5. En Caja Trujillo existe un instrumento de medición de clima laboral, en el cual solo una dimensión está destinada para la evaluación de la gestión de la comunicación interna. Se recomienda que el instrumento de medición propuesto en esta investigación sea aplicado una vez al año para medir el progreso del Departamento de Comunicación Interna, el cual podrá ser aplicado a nivel nacional entre todos sus colaboradores. Este modelo servirá para verificar si el trabajo que realizan va por buen camino y para identificar los errores que están cometiendo, así podrán detectarlos a tiempo y ser mejorados con acciones y estrategias que ellos crean convenientes.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=bwelcBnPNuoC&pg=PA132&lpg=PA132&dq=comunicacion+interna+andrade&source=bl&ots=gnFqvtZOoZ&sig=jkre6QSbHnYXNaOzdh7uLtHsaMg&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjImfuHzsTWAhVE4iYKHUNfDasQ6AEIKTAC#v=onepage&q=comunicacion%20interna%20andrade&f=false>
2. Armas, J. (2014) *Comunicación Interna y el Clima Laboral” Estudio realizado en el Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
3. Botica, M. (2014). *Marketing interno: Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. (Tesis de bachiller) Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.
4. Cebrián, V. (2013). Importancia de la Comunicación Organizacional Extraída del portal web Ciclous Group. Recuperado de <https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>.
5. Chiavenato, I. (2009). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill. Recuperado de: <https://ingenieriaquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>

6. Duque, Y. (2014) Clima Organizacional según la teoría de Litwin y Stinger. Recuperado de: <http://climaorganizacionalyulaimaduque.blogspot.pe/2014/04/el-concepto-de-clima-organizacional.html>
7. Faga, P. (2015) No hay un buen clima sin una buena comunicación interna. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1066-no-hay-buen-clima-sin-una-buena-comunicacion-interna>
8. Formanchuk, A. (2010). Comunicación 2.0. Recuperado de: <http://formanchuk.com.ar/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Alejandro-Formanchuk.pdf>
9. García, M. & Zapata, A. (2008) *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Santiago de Cali, Colombia.
10. Litwin y Stinger (1968) Extraída de la biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.htm>
11. Martínez, E. (2015) La comunicación interna: la batuta para motivar a los empleados. Recuperado de: <https://www.motivacionymas.com/comunicacion-interna-motivacion/>
12. Méndez, G. (2006). Relación entre clima y compromiso organizacional en los docentes de instituciones educativas estatales del distrito El Agustino UGEL, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú
13. Pizzolante, I (2004). El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

14. Pizzolante, I. (2013) La Geometría de la Comunicación Empresarial. Razón y Palabra. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>
15. Rizo, M. (2014) El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación. Recuperado de: [http://www.portalcomunicacion.com/lecciones\\_det.asp?id=17](http://www.portalcomunicacion.com/lecciones_det.asp?id=17)
16. Sánchez, A. y Retama, M. (2000). Clima y cultura de los equipos de trabajo. Dos constructos de trabajo. Madrid, España. Editorial Nuevas aproximaciones.
17. Sotero, J. (2016) *Gestión de la comunicación organizacional y percepción de la calidad de servicio del Colegio de Abogados de la Libertad*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
18. Wong, M. (2014). *“Proyecto de mejora en la estrategia de comunicación corporativa interna en Pacífico Seguros y su impacto en el desempeño de los colaboradores”*. (Proyecto de tesis) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
19. Zapata, L. (2015). Funciones de la Comunicación Interna. Recuperado de <https://talentosreunidos.com/2011/09/28/funciones-de-la-comunicacion-interna/>

## ANEXO N°01: “Operacionalización de Variables”

| VARIABLE | DEFINICION CONCEPTUAL | DIMENSIONES    | SUB DIMENSIONES              | INDICADORES   | ITEM  | ESCALA   |
|----------|-----------------------|----------------|------------------------------|---|---|--|
|          |                       | Organizacional | 1. Claridad Organizacional   | Conocimiento de la misión y visión, los objetivos y las políticas de Caja Trujillo.   | 1. ¿Conoce en profundidad la misión y visión, los objetivos y las políticas de Caja Trujillo?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|          |                       |                | 2. Estructura organizacional | La estructura organizacional permite la integración.  | 2. ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|          |                       |                |                              | La estructura organizacional permite cumplir la misión, visión y los objetivos.   | 3. ¿La estructura organizacional (la distribución de puestos y/o cargos) está debidamente determinada para cumplir la misión, visión y los objetivos?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|          |                       |                | 3. Comportamiento sistémico  | Las personas y las áreas interactúan de manera adecuada para alcanzar juntos la misión, visión y los objetivos, antes que sus intereses personales o sectoriales.                           | 4. ¿Las personas y las áreas interactúan de manera adecuada para alcanzar juntos la misión, visión y los objetivos de Caja Trujillo, antes que sus intereses personales o sectoriales?                          | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|          |                       |                | 4. Liderazgo                 | El jefe inmediato impulsa las decisiones y acciones individuales y grupales.  | 5. ¿Su jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|          |                       |                | 5. Trabajo gratificante      | Ubicado en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante.   | 6. ¿Está usted ubicado en Caja Trujillo en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|          |                       |                | 6. Buen servicio             | Los trabajos que recibe de otras áreas para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos oportunos y de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita(n). | 7. ¿Los trabajos que usted o su área recibe de otras áreas para continuar con determinados procesos son, en general, trabajos oportunos y de calidad, acordes con los requerimientos que usted(es) necesita(n)? | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|          |                       |                | 7. Solución de conflictos    | Los conflictos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.  | 8. ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?                   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |

|               |  |               |                               |  |  |  |
|---------------|--|---------------|-------------------------------|--|--|--|
| CLIMA LABORAL | El clima organizacional es el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversas dimensiones de carácter interpersonal, físico y organizacional. (García y Zapata, 2008) |               |                               |  |  | e) Total de acuerdo  |
|               |  |               | 8. Estabilidad laboral        | Estabilidad laboral necesaria para que desempeñe su trabajo con la suficiente tranquilidad.  | 9. ¿Caja Trujillo le brinda la estabilidad laboral necesaria para que desempeñe su trabajo con la suficiente tranquilidad?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|               |  |               | 9. Valoración                 | Valora e incentiva a los colaboradores por su creatividad, productividad, la calidad de su trabajo, etc.   | 10. ¿Caja Trujillo valore e incentiva a los colaboradores por su creatividad, productividad, la calidad de su trabajo, etc.... ?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|               |  |               | 10. Agilidad                  | Las normas, procedimientos, manuales, controles, etc...que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad. | 11. ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc...que se tienen en la organización son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad? | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|               |  | Interpersonal | 11. Evaluación del desempeño  | Los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo.  | 12. ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo existentes en Caja Trujillo?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|               |  |               | 12. Inducción                 | La inducción que se realiza a los colaboradores nuevos.  | 13. ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a los colaboradores que se vinculan a Caja Trujillo es la mejor?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|               |  |               | 13. Expresión formal positiva | Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal.   | 14. ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|               |  |               | 14. Participación             | Información en forma oportuna y objetiva con los aspectos relacionados con su trabajo.   | 15. ¿Tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva con los aspectos relacionados con su trabajo?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|               |  |               |                               | Opinión libre respecto a los aspectos relacionados con su trabajo.   | 16. ¿Tiene usted la posibilidad de opinar libremente respecto a los aspectos relacionados con su trabajo?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |

|  |        |  |                                |   |   |  |
|--|--------|--|--------------------------------|---|---|--|
|  |        |  | 15. Relación simbiótica        | Los jefes (superiores) y colaboradores trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos. | 17. ¿Cree usted que los jefes (superiores) y colaboradores trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos? | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  |        |  | 16. Consenso                   | Consultas para llegar a un consenso.  | 18. ¿En su área de trabajo, cuando se trata de tomar decisiones que involucran a los colaboradores, se hacen consultas para llegar a un consenso?                           | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  |        |  | 17. Desarrollo personal        | Estimula su formación personal y profesional en forma permanente.   | 19. ¿Caja Trujillo estimula su formación personal y profesional en forma permanente?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  |        |  | 18. Relaciones interpersonales | Las relaciones interpersonales dentro de la organización son buenas.  | 20. ¿Las relaciones interpersonales que se dan en Caja Trujillo son realmente las mejores?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  | Física |  | 19. Instalaciones              | Las instalaciones son las adecuadas para realizar su trabajo.   | 21. ¿Las instalaciones de Caja Trujillo son las adecuadas para realizar su trabajo?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  |        |  | 20. Elementos de trabajo       | La infraestructura y elementos físicos del ambiente en el que trabaja le ayudan a realizar su trabajo con mayor comodidad y ser más productivos.        | 22. ¿La infraestructura y elementos físicos del ambiente en el que trabaja le ayudan a realizar su trabajo con mayor comodidad y ser más productivos?                       | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  |        |  |                                | Información oportuna y detallada de la misión, visión, objetivos y políticas institucionales  | 23. ¿Recibe información oportuna y detallada de la misión, visión, objetivos y políticas institucionales?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  |        |  |                                | Información detallada de las metas del negocio y/u objetivos de su área.  | 24. ¿Recibe información detallada de las metas del negocio y/u objetivos de su área?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  |        |  |                                | Información clara y dinámica en el Boletín InfoCaja.  | 25. ¿Recibe información clara y dinámica en el Boletín InfoCaja?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo                        |



|                |  |  |   |  |
|----------------|--|--|---|--|
| 1. Informativa |  | Información detallada del plan integral anual.   | 26. ¿Recibe información detallada del plan integral anual de la CMACT?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|                |  | Información de las campañas internas que realizan las diversas áreas.  | 27. ¿Recibe información de las campañas internas que realizan las diversas áreas de la CMACT?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|                |  | Información del cumplimiento de metas/objetivos de su zona y/o área.   | 28. ¿Recibe información del cumplimiento de metas/objetivos de su zona y/o área?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|                |  | Información que recibe por Conectados.   | 29. ¿La información que recibe por Conectados le es muy útil?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
| 2. Integración |  | Las actividades como Día de la Madre, Día del Padre, Día del Trabajo, Navidad, etc. generan la participación de todos los colaboradores  | 30. ¿Las actividades como Día de la Madre, Día del Padre, Día del Trabajo, Navidad, etc. generan la participación de todos los colaboradores?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|                |  | Las actividades como Día de la Madre, Día del Padre, Día del Trabajo, Navidad, etc. generan un ambiente de camaradería y unión entre todos los colaboradores, independientemente del área/agencia a la que pertenecen. | 31. ¿Las actividades como Día de la Madre, Día del Padre, Día del Trabajo, Navidad, etc. generan un ambiente de camaradería y unión entre todos los colaboradores, independientemente del área/agencia a la que pertenecen? | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|                |  | Integración y cooperación.   | 32. ¿Entre sus compañeros de su agencia/área existe integración y cooperación?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|                |  | Su jefe inmediato fortalece la confianza entre su equipo de trabajo.   | 33. ¿Su jefe inmediato fortalece la confianza entre su equipo de trabajo?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|                |  | Equipo de trabajo.   | 34. ¿Percibe a su agencia/área como un equipo de trabajo?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |

|                                    |   |                         |  |   |  |  |
|------------------------------------|---|-------------------------|--|---|--|--|
| Gestión de la Comunicación Interna | Tomar decisiones estratégicas caracterizadas por una visión integral y multipropósito. (Zapata, 2015) | 3. Identificación       |  | Se siente seguro y confiado en la institución.  | 35. ¿Se siente seguro y confiado en la institución?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|                                    |   |                         |  | Caja Trujillo es el mejor lugar para trabajar.  | 36. ¿Caja Trujillo es el mejor lugar para trabajar?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|                                    |   |                         |  | Esta dispuesto a realizar un esfuerzo adicional para elevar la calidad y lograr los objetivos de Caja Trujillo. | 37. ¿Esta dispuesto a realizar un esfuerzo adicional para elevar la calidad y lograr los objetivos de Caja Trujillo? | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|                                    |   | 4. Diálogo/Comunicación |  | Los canales de comunicación suelen estar al día y con información relevante al negocio y la institución.        | 38. ¿Los canales de comunicación suelen estar al día y con información relevante al negocio y la institución?        | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|                                    |   |                         |  | Participa con frecuencia en el grupo de facebook "Yo Soy Caja Trujillo".  | 39. ¿Participa con frecuencia en el grupo de facebook "Yo Soy Caja Trujillo"?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|                                    |   |                         |  | Utiliza con frecuencia "La Comunidad".  | 40. ¿Utiliza con frecuencia "La Comunidad"?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|                                    |   |                         |  | Participa con frecuencia en el foro virtual.  | 41. ¿Participa con frecuencia en el foro virtual?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|                                    |   |                         |  | Intercambia información y opinión directa con su jefe inmediato.  | 42. ¿Intercambia información y opinión directa con su jefe inmediato?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|                                    |   |                         |  | Los medios informativos actuales son amigables y ello le alienta a participar frecuentemente.                   | 43. ¿Los medios informativos actuales son amigables y ello le alienta a participar frecuentemente?                   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |

|  |  |               |  |  |   |  |
|--|--|---------------|--|--|---|--|
|  |  |               |  | Sus dudas son resueltas a través de los canales de comunicación.                             | 44. ¿Sus dudas son resueltas a través de los canales de comunicación?                             | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  |  |               |  | Participo en reuniones para definir los objetivos y tareas pendientes de su área/agencia.    | 45. ¿Participo en reuniones para definir los objetivos y tareas pendientes de su área/agencia?    | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  |  | 5. Prevención |  | El vocero institucional de su agencia/área ayuda a prevenir algún conflicto o mal entendido. | 46. ¿El vocero institucional de su agencia/área ayuda a prevenir algún conflicto o mal entendido? | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  |  |               |  | Sabe de la existencia de un Comité de Crisis en Caja Trujillo.                               | 47. ¿Sabe de la existencia de un Comité de Crisis en Caja Trujillo?                               | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  |  | 6. Motivación |  | Su jefe inmediato promueve actitudes positivas.  | 48. ¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?  | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  |  |               |  | Existen reconocimientos de trabajo bien realizado.   | 49. ¿Existen reconocimientos de trabajo bien realizado?   | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  |  |               |  | Su trabajo es una satisfacción diaria y no una obligación más.                               | 50. ¿Su trabajo es una satisfacción diaria y no una obligación más?                               | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  |  |               |  | Obtiene el reconocimiento adecuado por los resultados de su trabajo.                         | 51. ¿Obtiene el reconocimiento adecuado por los resultados de su trabajo?                         | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |
|  |  |               |  | En mi área/agencia las felicitaciones son más frecuentes que las llamadas de atención.       | 52. ¿En mi área/agencia las felicitaciones son más frecuentes que las llamadas de atención?       | a) Total desacuerdo<br>b) Muy en desacuerdo<br>c) Ni acuerdo ni desacuerdo<br>d) Muy de acuerdo<br>e) Total de acuerdo |

## **ANEXO N° 02: “Validación de los instrumentos de investigación”**

**Cuadro 1. Análisis de confiabilidad para los cuestionarios de gestión de comunicación interna y clima laboral**

| Cuestionario                       | Alfa de Cronbach |
|------------------------------------|------------------|
| Gestión de la comunicación interna | 0.907            |
| Clima laboral                      | 0.872            |

Fuente: Resultados obtenidos en el software IBM SPSS Statistics v. 24

## **ANEXO 03:**

**Cuadro 7. Prueba de normalidad de kolgomorv - smirnov según las dimensiones del instrumento gestión de la comunicación interna**

| Gestión de la Comunicación Interna | Z de K-S | Sig     |
|------------------------------------|----------|---------|
| Global                             | 0.07     | 0.01 ** |
| Informativa                        | 0.15     | 0.00 ** |
| Integración                        | 0.14     | 0.00 ** |
| Identificación                     | 0.17     | 0.00 ** |
| Diálogo                            | 0.15     | 0.00 ** |
| Prevención                         | 0.19     | 0.00 ** |
| Motivación                         | 0.15     | 0.00 ** |

Fuente: Resultados obtenidos en el software IBM SPSS Statistics v. 24

Elaboración: Propia

Ho: Existe normalidad

H1: No existe normalidad

( ) No significativa  $p > 0.05$

(\*) Significativa  $p \leq 0.05$

(\*\*) Altamente significativa  $p \leq 0.01$

Para el cuestionario de la gestión de la comunicación interna así como sus dimensiones informativa, integración, identificación, diálogo, prevención y motivación los valores de significancia son menores a 0.05; es decir, los datos no siguen una distribución normal por lo que la prueba estadística que se utilizarían sería la prueba de correlación de Spearman.

#### **ANEXO 04:**

#### **Cuadro 8. Prueba de Normalidad de Kolgomorv - Smirnov según las dimensiones del instrumento clima laboral**

| <b>Clima laboral</b> | <b>Z de K-S</b> | <b>Sig</b> |    |
|----------------------|-----------------|------------|----|
| Global               | 0.080           | 0.00       | ** |
| Organizacional       | 0.072           | 0.01       | ** |
| Interpersonal        | 0.121           | 0.00       | ** |
| Física               | 0.142           | 0.00       | ** |

Fuente: Resultados obtenidos en el software IBM SPSS Statistics v. 24

Elaboración: Propia

Ho: Existe normalidad

H1: No existe normalidad

( ) No significativa  $p > 0.05$

(\*) Significativa  $p \leq 0.05$

(\*\*) Altamente significativa  $p \leq 0.01$

Para el cuestionario del clima laboral así como sus dimensiones organizacional e interpersonal los valores de significancia son menores a 0.05; es decir, los datos no siguen una distribución normal por lo que la prueba estadística que se utilizarían sería la prueba de correlación de Spearman.